



Universidade do Algarve

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Economia

Faculdade de Engenharia e Recursos Naturais

A Gestão Praticada nos Campos de Golfe do Barlavento Algarvio e a sua Adaptação à Estratégia de Desenvolvimento Regional

Luís Manuel Marques Candeias

Mestrado em
Gestão e Manutenção de Campos de Golfe
Especialidade em Gestão

Maio 2012



Universidade do Algarve

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Economia

Faculdade de Engenharia e Recursos Naturais

A Gestão Praticada nos Campos de Golfe do Barlavento Algarvio e a sua Adaptação à Estratégia de Desenvolvimento Regional

Luís Manuel Marques Candeias

Dissertação Orientada por:

Professor Doutor Fernando Perna

Mestrado em

Gestão e Manutenção de Campos de Golfe

Especialidade em Gestão

Maio 2012

Declaração de Autoria do Documento

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Luís Manuel Marques Candeias)

Copyright – Luís Manuel Marques Candeias. Universidade do Algarve. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor.

Dedico este documento
aos meus QUERIDOS Pais,
Maria Luísa e José Joaquim (que partiu demasiado cedo),
à Ana Rita
e a Tutta la FAMIGLIA

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABELAS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS	vii
AGRADECIMENTOS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x

Capítulo I	1
-------------------	----------

1. Introdução	2
1.1 Definição do Problema e Objetivos do Estudo	5
1.2 Âmbito do Estudo	6
1.3 Pressupostos	6
1.4 Significado do Estudo	7
1.5 Limitações do Estudo	7

Capítulo II	8
--------------------	----------

2. Revisão de Literatura	9
2.1 Algarve	11
2.1.1 Caracterização	11
2.1.1.1 Território	11
2.1.1.2 População	12
2.1.2 Economia	14
2.1.3 Competitividade/ Inovação	17
2.1.4 Modelo Territorial e Sustentabilidade	19
2.1.5 Estratégia	23
2.1.6 Análise SWOT	25
2.2 Turismo	26
2.2.1 Valor do Turismo	26
2.2.2 Turismo Desportivo	29
2.2.3 Sazonalidade	31
2.2.4 Portugal e a Hotelaria	32

2.2.4.1 Oferta	33
2.2.4.2 Procura	34
2.2.4.3 Hotelaria	34
2.2.5 Valor por Esforço	36
2.2.6 Inovação	38
2.2.7 Algarve	40
2.2.7.1 Cluster do Turismo	40
2.2.7.2 Inovação	44
2.2.7.3 Hotelaria	45
2.2.7.4 Que Clientes?	46
2.2.7.5 Estratégia	47
2.3. Golfe	48
2.3.1 Porquê o Golfe? ...	48
2.3.2 O Negócio Golfe	52
2.3.2.1 Portugal e o Golfe	52
2.3.2.2 A Importância do Golfe na Economia	55
2.3.3 O Turista de Golfe	56
2.3.4 Caracterização do Cluster do Golfe	57
2.3.5 Tipos e Destinos de Golfe	59
2.3.6 Valor por Esforço do <i>Golf Travel</i> em Portugal	63
2.3.7 A Produção de Valor	66
2.3.8 Estratégia do <i>Golf Travel</i> em Portugal	68
2.3.9 Estratégias para a Promoção do Turismo de Golfe	70
2.3.10. Algarve e Golfe	72
2.3.10.1 Origem e Atualidade	72
2.3.10.2 Estratégia/ Inovação	76
2.3.11 Algarve e ... Outros	78
2.4. Estratégia Empresarial	79
2.4.1 Procedimentos	82
2.4.2 Recursos Humanos e Liderança	83
2.4.3 Competitividade	84
2.4.4 Público versus Privado	86
2.4.5 A Crise	87

Capítulo III	88
3. Metodologia	89
3.1 A Pesquisa	90
3.2 A entrevista	91
3.2.1 A entrevista semiestruturada	92
3.2.2 A transcrição da entrevista	93
3.3 Metodologia	94
3.3.1 Procedimentos	95
Capítulo IV	96
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	97
4.1 Concordância	98
4.1.1 Algarve	98
4.1.2 Clientes	100
4.1.3 Estratégias	101
4.1.4 Recursos Humanos	104
4.1.5 Opinião	105
4.2 Discordância	107
4.2.1 Algarve	107
4.2.2 Clientes	109
4.2.3 Estratégias	112
4.2.4 Recursos Humanos	117
4.2.5 Opinião	119
Capítulo V	127
5. Conclusão	128
5.1 Conclusões Finais	129
5.1.1 Questões de Pesquisa	129
5.1.2 Outras Conclusões	131
5.2 Recomendações e Pistas para Futura Investigação	132
Anexos	133
Anexo A – Cartas para os Campos	134
Anexo B – Marcação das entrevistas	136

Anexo C – Guião de Perguntas	137
Anexo D – Totalidade de Questões	139
Anexo E – Marcação das Entrevistas	144
Referências Bibliográficas	145

Índice de Figuras

Figura 2.1: Inbound tourism 1990-2010	27
Figura 2.2: International Tourist Arrivals by region (million)	30
Figura 2.3: Taxa de sazonalidade, por município, 2009	33
Figura 2.4: Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, por município, 2009	34
Figura 2.5: Pirâmide Emocional de Maslow adaptada ao turismo	38
Figura 2.6: <i>Cluster</i> do Turismo e Lazer	43
Figura 2.7: Produto produzido pelos Jogos Olímpicos <i>versus</i> Indústria do Golfe	49
Figura 2.8: Variação mensal das dormidas na hotelaria e voltas vendidas no Algarve	52
Figura 2.9: <i>Cluster</i> do Golfe	60
Figura 2.10: Aspetos mais importantes na escolha de um destino de Golfe	61
Figura 2.11: Valor por Esforço do <i>golf travel</i> em Portugal	65
Figura 2.12: Cadeia de Valor	68
Figura 2.13: Distribuição do gasto, por turista, nos 4 fatores que intervêm na cadeia de valor	69
Figura 2.14: Excelência do Algarve enquanto destino de golfe	74
Figura 4.1: Destinos de eleição para o turismo de golfe nos próximos anos	108

Índice de Tabelas

Tabela 2.1: O Algarve na União Europeia – Síntese de indicadores Estatísticos	15
Tabela 2.2: Análise SWOT à região do Algarve	26
Tabela 2.3: Variação do crescimento (%) do golfe em algumas regiões	52
Tabela 2.4: Os melhores destinos de golfe segundo os consumidores, Janeiro 2006	62
Tabela 2.5: Portugal enquanto destino de Golfe (análise SWOT)	64
Tabela 2.6: Matriz SWOT do Algarve enquanto destino de Golfe	76

Lista de Abreviaturas

BTL - Bolsa de Turismo de Lisboa
CCDRA - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve
CNIG - Conselho Nacional da Indústria do Golfe
CRIA - Centro Regional de Inovação do Algarve
EMA – Região da Europa, Médio-Oriente e África
ENDS - Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável
FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
GDP - *Gross Domestic Product*
IAGTO - International Association of Golf Tours Operators
ICEP - Investimento, Comércio e Turismo de Portugal
IMPACTUR - Indicadores de Monitorização e Previsão da Atividade Turística
INE - Instituto Nacional de Estatística
IQF - Instituto para a Qualidade na Formação
MEI - Ministério da Economia e Inovação
NERA - Associação Empresarial da Região do Algarve
NTIC - Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
NUTS II - Nomenclaturas de Unidades Territoriais II
PENT - Plano Estratégico Nacional de Turismo
PIB - Produto Interno Bruto
PNPOT - Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território
POOC - Planos de Ordenamento da Orla Costeira
PPC - Programas de Promoção Conjunta
PROT - Plano Regional de Ordenamento do Território
Rev Par - Rendimento Médio por Quarto
UALG - Universidade do Algarve
UNWTO - *World Tourism Organization*
VAB - Valor Acrescentado Bruto

Agradecimentos

Ao Orientador deste documento, Professor Doutor Fernando Perna, pela forma como aceitou e acompanhou este projeto, evidenciando total disponibilidade para as diferentes tarefas que a função reclama;

Ao Mestre Vasco Matos na retroversão do resumo para Inglês;

Ao Engenheiro Jorge Cabrita, pelas muitas horas passadas durante este curso de mestrado, em que as conversas agradáveis e profícuas eram como as cerejas;

A todos os AMIGOS que manifestaram interesse e disponibilizaram ajuda, mesmo que de forma indireta, na elaboração deste projeto, e que não foram mencionados;

À Música, pela capacidade de transformar momentos monótonos e repetitivos em instantes sempre agradáveis e distintos;

À Ana Paula Oliveira pelas vivências passadas e pelas que ainda hão-de vir. Pela sobrecarga de dificuldades, falta de tempo, tarefas acrescidas, etc., tendo que em determinadas alturas remar sozinha;

À Ana Rita que, apesar de absorver muita da nossa energia, é ela própria um estímulo para que sigamos em frente;

Aos meus Pais... por tudo!;

E por fim, mas não por último, aos Diretores dos Campos que foram visitados (incluo o Assistente do Diretor do primeiro Campo). De uma forma verdadeiramente genuína, desejo agradecer aos entrevistados. Pelo que escutava, por parte de elementos exteriores ao golfe, os Campos de Golfe eram frequentados por seres quase alienígenas, sendo os Diretores os líderes máximos dessas civilizações. Havia algum receio com a receção que me seria feita naquele espaço... que não é sideral mas que a sociedade portuguesa tem como tal. Após a experiência, e serenamente contemplando esses momentos... tenho de afirmar que foram fantásticos! A disponibilidade foi total, apesar das entrevistas terem decorrido no período “quente” da alteração do IVA, não tendo estes enjeitado qualquer questão ou encontro. Sem o seu apoio este trabalho simplesmente não tinha sido possível!

A todos o meu sincero **OBRIGADO!**

Resumo

A presente dissertação objetiva, essencialmente, estudar quais as tendências de gestão nos campos de golfe do barlavento algarvio.

Sendo as perspetivas de gestão tão variadas, mesmo quando são introduzidas e aplicadas *by the book*, ainda mais desconcertante, e interessante, quando a gestão é efetuada segundo valores, convicções e diferentes personalidades.

Esta pesquisa assume maior oportunismo porque é efetuada em período de crise. Segundo alguns autores “ (...) *a mais grave intempérie económica desde os anos 1930* (...)”, em que as receitas baixaram (*F&B, green fees, pro-shop, etc.*) e as despesas tenderam a aumentar (água, energia, IVA, etc.).

Para encontrarmos respostas às nossas questões estudámos de forma exploratória e qualitativa alguns procedimentos e opções que sustentam, ou que sustentavam, um negócio de sucesso... e para o qual não havia formação específica (diretor de campo de golfe).

Desenvolvemos o estudo com recurso a dados secundários e a entrevistas semiestruturadas a cinco Diretores de campos de golfe, em representação de doze campos do barlavento algarvio.

Os resultados permitem fazer uma caracterização de situações associadas à região em que os campos se inserem, aos recursos humanos que dinamizam o negócio, aos clientes que consomem este produto, e às estratégias adotadas, considerando as opiniões dos Diretores.

Os factos identificados na investigação indicam que as dificuldades são não só de natureza externa, tais como a crescente concorrência por parte de destinos de golfe emergentes, mas também interna, como a ausência de uma verdadeira cooperação entre campos e as opções governamentais (aumento do IVA e acessibilidades) ... mas também há oportunidades!

As conclusões apuradas levaram à apresentação de uma caracterização nos domínios inicialmente estudados, tendo como base a gestão, tal como era objetivo do trabalho.

Palavras-chave: Golfe, SWOT, Algarve, Diretores, Crise, Estratégia, Clientes, Recursos Humanos

Abstract

This objective dissertation intends, essentially, to study what are the golf courses management trends in Western Algarve.

Once the management perspectives are so wide, even when introduced and implemented by the book, this may become more puzzling, and interesting, when the management is implemented according to values, convictions and different personalities.

This kind of research becomes even more urgent once it was developed during an economic recession period. According to some authors “(...) *the most serious economic catastrophe since the 1930s* (...)”, during which profits have lowered (F&B, green fees, pro-shop, etc.) and the expenses have progressively increased (water, power, VTA taxes, etc.).

To find the answers to our questions we have studied, under an exploratory and qualitative way, some procedures and options that sustain, or have sustained, a successful business... and for which there was no specific training (golf course manager).

We’ve developed this study resorting to secondary data and semi-structured interviews to five golf course managers, representing twelve courses in Western Algarve.

We have approached more clearly some situations connected to the region where the courses are located, to the human resources behind the business, to the customers interested in this product, and to the adopted strategies, bearing in mind the managers’ opinions.

The facts identified in the research indicate that the difficulties are not only external in nature, such as the growing competition on the behalf of new emerging golf destinations, but also internal, such as the absence of a true cooperation among courses and the Portuguese Government’s options (raise of the VTA taxes; accessibilities) ... but the opportunities exist!

The conclusions we have reached allow us to present a characterization in the fields initially studied, having management in mind, once this was this project’s aim.

Key words: Golf, SWOT, Algarve, Managers, Crisis, Strategy, Customers, Human Resources.

Capítulo I

Introdução

1. Introdução

“The issue isn’t how much you are making, but how much you could be making”. Mahtesian, C. (1997, p. 42)

O clima ameno durante todo o ano, as condições naturais ligadas ao mar e ao ambiente, o património histórico, a gastronomia, e a diferenciação em áreas-chave, têm dado ao Algarve, enquanto destino turístico, uma notoriedade internacional.

O sucesso em manter esta região competitiva e coesa dependerá da forma como o turismo se integrar com as dinâmicas inovadoras da zona, criando serviços avançados em conhecimento, e do próprio sector criar as suas próprias dinâmicas, quer através de um *upgrade* e diferenciação dos produtos oferecidos, quer pela criação de novos produtos onde existem fortes potencialidades latentes.

Atualmente, o turismo de “Sol e Praia” representa 41% das motivações dos turistas estrangeiros em Portugal, assumindo especial importância no Algarve onde este valor atinge os 88% (Ministério da Economia e da Inovação, 2007). Há que criar alternativas... deste modo podemos introduzir o golfe.

O Algarve é a região do país com maior “peso” neste produto, tendo 40 campos – 32 campos de 18 buracos e 8 de 9 buracos – e desfruta hoje de elevado reconhecimento e prestígio internacional (campos incluídos entre os melhores a nível europeu e mundial).

Pela sua característica de sazonalidade distinta do produto “Sol e Praia”, bem como pelo perfil económico do seu mercado, o golfe é hoje consensualmente apontado como um produto estratégico para o desenvolvimento sustentável do turismo (Martins, 2004).

Acontece que o panorama atual é dinâmico. A concorrência é mais intensa, os consumidores são mais exigentes e a introdução de novos produtos no mercado é constante. Neste contexto, as organizações necessitam de executar de forma mais eficiente as funções de administração – planeamento, organização, direção e controlo – e, sobretudo, possuir um conhecimento aprofundado do mercado em que atuam de modo a desenvolverem estratégias competitivas ajustadas ao ambiente da empresa.

Porém, segundo Albuquerque (2004, citado por Sousa, 2008), o nível de conhecimento do ambiente interno e externo é deficitário, contribuindo para uma postura reativa ao ambiente, com pouca orientação para detetar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da empresa. Para além das dificuldades inerentes a uma atividade desta natureza há ainda que acrescentar um elemento atual... a crise financeira!

Segundo a KPMG (2010a, p. 4) “... a crise financeira internacional ocorreu em Setembro de 2008 e espalhou-se rapidamente pelo mundo, alimentando a mais grave intempérie económica desde os anos 1930. Os bancos faliram, seguiu-se uma crise de crédito internacional, a riqueza do consumidor contraiu, o consumo e as viagens internacionais diminuíram drasticamente, assim como os investimentos. Não foi diferente no negócio do golfe. Novos projetos, incluindo alguns de elevada qualidade, foram colocados em espera, as vendas de imóveis entraram em colapso, os jogadores ficaram em casa ao invés de viajar para o exterior e os campos desesperaram por renovar os membros e manter as receitas do green fee. Em resumo, o golfe dirigiu-se para o rough - e não havia modo de voltar rapidamente para o fairway”.

Na região da EMA [Europa, Médio-Oriente e África] aproximadamente metade dos campos declararam uma descida geral nas receitas, o que pode estar relacionado com o declínio de uma ou mais das seguintes variáveis: número de membros, preço dos green fees, número de voltas, ou de outras receitas como F&B ou patrocínios. Mais preocupante se considerarmos que os custos subiram em 43% dos campos (KPMG, 2010a).

Há pois que eleger medidas para combater os resultados obtidos e precaver o futuro. Algumas das medidas adotadas pelos gestores de campos de golfe para compensar os efeitos negativos da crise resultam de um leque alargado de opções, diferentes de região para região.

Ou seja, cabe às empresas privadas que integram o sistema turístico de golfe a função de desenvolver o sector, de acordo com as suas expectativas legítimas de lucro e de crescimento da sua quota de mercado, apesar de a sua atuação estar condicionada por fatores macroeconómicos.

Tal situação provoca uma pressão acrescida sobre os gestores dos campos para manterem níveis adequados de receitas. É em função dos seus valores, visão, convicções, experiência e nível de conhecimento que os colaboradores das organizações balizam as suas tomadas de decisão e adotam as suas estratégias.

Assim, de modo a enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações sentem-se pressionadas a promover mudanças estratégicas a um ritmo cada vez mais acelerado. Deste modo, a mudança organizacional é encarada não como um fenómeno excecional mas como sendo a rotina, muitas vezes de difícil assimilação, na organização da empresa.

Há que identificar e analisar os elementos chave para a gestão da organização, de modo a estabelecer prioridades de atuação. Preparar opções estratégicas que permitam identificar claramente quais os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver assim como as vantagens e oportunidades a potenciar e a explorar, são tarefas essenciais.

Consideramos, pois, que seria interessante, até pelo desconhecimento que envolve a direção dos campos de golfe, efetuar uma abordagem geral da gestão dos mesmos. Quais as tendências, parcerias, inovações, dinâmica dos recursos humanos, e outros que sustentam esta atividade. Tendo em consideração, não só, a importância que este produto tem para a economia do país, como também, o âmbito em que este mestrado se enquadra, é nosso entender que é uma análise que faz todo o sentido. A nossa convicção é de que este é um assunto que ainda não foi devidamente abordado, é um pouco marginal, pelo menos na região do barlavento algarvio.

Para além disso, consideramos que seria muito interessante termos uma perspetiva, por parte dos elementos que dirigem os campos, e que portanto não é de origem académica mas sim empresarial, de identificação das situações entendidas como pontos fortes/fracos e de ameaças/oportunidades ao golfe do barlavento algarvio. A identificação destas situações não é um fim em si mesmo já que se criam condições, por parte de quem está no “terreno”, para o surgimento de possíveis soluções.

Por fim é de mencionar que, o interesse por este tema foi igualmente estimulado pela ideia, eventualmente errada, muito pessoal, de que os Campos funcionam de uma forma completamente autónoma, sem trocas de experiências ou de informação entre estes, exceto nas situações em que os Campos pertencem ao mesmo grupo económico, sem qualquer tipo de trabalho colaborativo que poderia, e deveria, potencializar a atividade, apesar do imenso sucesso deste negócio (não é de menosprezar que a escolha do tema deste estudo sucede a 2008, melhor ano de sempre para os campos de golfe no barlavento algarvio).

1.1 Definição do Problema e Objetivos do Estudo

Pretendemos estudar quais as tendências de gestão nos campos de golfe do barlavento algarvio para além de, tomar conhecimento da análise, por parte dos dirigentes, ao meio interno e externo dessas mesmas organizações.

Para encontrarmos respostas às nossas questões estudaremos de forma exploratória e qualitativa alguns procedimentos e opções que sustentam, ou que sustentavam, um negócio de sucesso... e para o qual não havia formação específica (direção de campos de golfe). Pretendemos desenvolver o estudo com recurso à recolha de dados por intermédio de entrevistas semiestruturadas aos Diretores de alguns dos campos de golfe do barlavento algarvio.

Baseado no problema definido para este estudo e na revisão de literatura, determinaram-se um conjunto de objetivos específicos:

- verificar se os campos da região apresentam qualquer relação de cooperação institucional entre si de modo a que possam ser identificados enquanto parceiros de negócios.
- verificar quais as características/dinâmica dos Recursos Humanos destas Organizações, assim como, quais os processos de formação elaborados pelas mesmas para qualificação dos quadros.
- verificar quais as tendências de gestão, também considerando a crise e as novas características dos turistas de golfe, nos diferentes campos.
- verificar qual a relação das organizações que efetuam a gestão dos campos com as entidades de *I&D*.
- verificar quais os elementos referenciados pelos dirigentes na análise SWOT efetuada ao golfe no barlavento algarvio.

1.2 Âmbito do Estudo

Apesar da extensa investigação existente na área de conhecimento da gestão, e dos trabalhos encontrados e consultados sobre campos de golfe, que seja do nosso conhecimento, não há trabalhos académicos em que sejam entrevistados os Diretores dos campos de golfe...que se aborde a gestão que é efetuada nessas empresas.

Assim, após a apresentação do problema, neste capítulo, onde abordamos a definição do problema e os objetivos do estudo, através dos objetivos específicos, realizamos a revisão de literatura, no segundo capítulo, de modo a enquadrarmos o que pretendemos investigar. Nesta revisão fazemos uma abordagem do Algarve, através de um conjunto de dados obtidos nas mais variadas fontes, do turismo e finalmente do golfe. Tentamos abordar estes temas primeiro de forma isolada e depois relacionando-os.

No terceiro capítulo faremos a exposição do método utilizado na recolha de informação, junto dos Diretores. No quarto capítulo, para além da apresentação dos dados, efetuaremos a discussão dos mesmos.

No quinto capítulo apresentaremos as conclusões, para as questões de pesquisa efetuadas, e outras conclusões que possamos retirar desta investigação, assim como propostas de recomendações e pistas para futura investigação.

1.3 Pressupostos

Na realização deste estudo foi considerado o seguinte pressuposto:

- as respostas obtidas às questões colocadas, aos entrevistados, refletem plenamente a gestão, e a forma de pensar, que é dinamizada nas organizações que dirigem.

1.4 Significado do Estudo

Que seja do nosso conhecimento, não há trabalhos acadêmicos que abordem a gestão dentro das organizações que administram o negócio do golfe.

Sendo as perspectivas de gestão tão variadas, mesmo quando são introduzidas e aplicadas *by the book*, ainda mais desconcertante, e interessante, quando a gestão é efetuada segundo valores, convicções e personalidades diferentes. Esta investigação apresenta pois um cariz exploratório. Pensamos que reside nesta situação grande parte do interesse deste trabalho.

Por fim, e considerando a “ (...) *reconhecida importância que o produto golfe tem no nosso país (...), pensamos que esta atividade é merecedora de estudos que nos ajudem a melhor compreender este cluster que tantos milhões de euros faz movimentar anualmente, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional (...)* “ (Quaresma, 2008, pp. 4-5).

1.5 Limitações do Estudo

- O estudo está limitado à região do barlavento algarvio;
- No projeto de dissertação, no objeto do estudo, entre outras coisas, é mencionado “ (...) *analisar se os agentes que desempenham funções semelhantes nas diferentes empresas efetuam leituras análogas do meio, interno e externo, da “sua” empresa e, por conseguinte, adotam estratégias idênticas*”. Inicialmente perspectivava-se entrevistar não só os Diretores dos campos mas também os responsáveis pelo marketing dos campos. Tal não foi viável;
- Em virtude de contratempos pessoais, acidente de viação, a revisão de literatura poderá não ter as referências mais atuais em algumas passagens (o trabalho de investigação teórico ocorreu essencialmente até Julho de 2010).

Capítulo II

Revisão de Literatura

2. Revisão de Literatura

“Portugal deverá consolidar a forte projecção internacional como destino de Golfe, sendo o destino de referência a nível europeu” Ministério da Economia e Inovação [MEI] (2007, p. 68)

O turismo é o motor económico da região. Apesar do sucesso deste sector, que catapultou o Algarve para fora das regiões pobres da União Europeia, o futuro do turismo tem sido encarado com alguma apreensão.

O turismo integra na sua cadeia de valor um conjunto de atividades, que se relacionam a montante quer a jusante, com o alojamento e restauração (considerando a base do sector) e que condicionam de forma intensa toda a estrutura produtiva regional.

O sucesso em manter esta região competitiva e coesa dependerá da forma como o turismo se irá integrar com as dinâmicas inovadoras da zona, criando serviços avançados em conhecimento, e do próprio sector criar dinâmicas inovadoras, quer através de um *upgrade* e diferenciação dos produtos oferecidos, quer pela criação de novos produtos onde existem fortes potencialidades latentes.

É nesta vertente que o Plano Estratégico Nacional de Turismo [PENT], uma iniciativa governamental da responsabilidade do Ministério da Economia e Inovação, define as linhas de orientação estratégica para a política de turismo. Nessas linhas de desenvolvimento incluem-se a implementação e o desenvolvimento de sete novos polos turísticos e a consolidação e desenvolvimento de dez produtos turísticos estratégicos.

De entre estes, o golfe é considerado uma alavanca fundamental para a consolidação de um turismo de excelência e deve ser encarado não como um desporto mas como um produto turístico “(...) onde há um campo de qualidade superior, haverão golfistas e investidores de qualidade superior (...)” (MEI, 2007). Esta postura não é de modo algum inocente. Recordemos que este produto turístico poderá representar 14% do PIB turístico ou seja, 1.25% do PIB Nacional, segundo o Conselho Nacional da Indústria do Golfe [CNIG] (2006).

A diversificação do produto turístico no Algarve tem vindo a ser feita principalmente com o golfe, a náutica de recreio, os cruzeiros, alguns eventos, as unidades de tratamento de saúde e beleza e o turismo de negócios, que não sofrem tão intensamente os efeitos da sazonalidade do produto “Sol e Praia”.

Mas esta diversificação não tem como objetivo excluir este produto ou ignorar a sua importância mas antes tomá-lo como centro para mudanças que incorporem mais valor aliás, há que assimilar que o produto “Sol e Praia” é o que distingue a região de outros destinos próximos, de acordo com a Associação Empresarial da Região do Algarve [NERA] (2008).

Empresas competitivas, o fortalecimento de uma base científica e cultura técnica, que respondam às necessidades do turismo, recursos humanos com qualificação e formação adequada, e um ambiente regulador ajustado são potenciadores de um *upgrade* do destino. O sucesso do Algarve e do turismo na região não são realidades desconexas. O sucesso da região não se coaduna com um turismo desligado do território e dos residentes.

O Algarve é sem dúvida um destino de sucesso no que diz respeito à sua prestação com o produto golfe, não tivesse sido considerado por duas vezes melhor destino mundial para a prática do jogo. Um produto bem-sucedido.

Porém, o cenário atual é dinâmico e o negócio do golfe nunca foi confrontado com uma crise financeira como a registada no ano de 2009. Tal como está bem documentado, esta surgiu em Setembro de 2008 tendo determinado uma situação económica apenas comparável com a da década de 1930 (KPMG, 2010a).

Para além disso, a concorrência é mais agressiva, os consumidores são mais exigentes e a introdução de novos produtos no mercado é constante. Neste contexto, as organizações grandes, médias ou pequenas precisam executar bem as funções de administração – planeamento, organização, direção e controlo – e, sobretudo, possuir um conhecimento aprofundado do mercado em que atuam e desenvolverem estratégias competitivas ajustadas ao ambiente da empresa.

Por outro lado, a economia de um campo de golfe é complexa e a sua rentabilidade está sujeita a vários fatores e condicionantes de um investimento vultoso, que podem determinar o fracasso ou o sucesso neste negócio. Os empresários consideram que são necessários seis anos para iniciar a exploração e oito anos para recuperar o investimento, ou seja, só ao fim de catorze anos começa a ser rentável.

Naturalmente, quando uma empresa se propõe iniciar um negócio deste género, necessita de uma situação financeira sólida quer pelo avultado investimento, quer pelo prazo elevado de recuperação do investimento. Estes dois aspetos constituem uma forte barreira à entrada neste sector (Correia e Martins, 2005).

Por fim, é de salientar que, dispondo de uma oferta de campos relativamente significativa, nomeadamente se atendermos à sua concentração territorial, Portugal tem ao nível da procura interna um potencial de crescimento que importa assinalar.

2.1 Algarve

2.1.1 Caracterização

2.1.1.1 Território

O Algarve é uma região constituída por um único distrito (Faro), por 16 municípios e por 84 freguesias. Tem uma superfície próxima dos 5 mil km², o que corresponde a 5% do território nacional. A região localiza-se no sul do país, sendo limitada a norte pelo Alentejo, a leste pela província espanhola de Huelva, e a sul e a oeste pelo Oceano Atlântico. A geografia confere à região uma localização periférica, no extremo sudoeste da Europa, situação agravada pelo facto de confinar com regiões pouco desenvolvidas no contexto dos dois países ibéricos, o que provoca dificuldades acrescidas à sua promoção e desenvolvimento.

Esta localização periférica verificasse sobretudo em termos de acessibilidade terrestre, condicionada pela distância ao centro da Europa e pela falta de infraestruturas ferroviárias de transporte de alta velocidade. Este condicionamento é muito menor em termos de transporte aéreo, devido à acessibilidade conferida pelo Aeroporto Internacional de Faro.

Todavia, nas últimas três décadas, o Algarve conseguiu ultrapassar tais dificuldades e operou uma profunda transformação estrutural.

No que respeita à rede urbana, infraestruturas e equipamentos sociais, ambiente e recursos naturais somos de destacar pela negativa, segundo a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve [CCDRA] (2006), o aumento das situações de

conflituosidade decorrentes da intensa urbanização e construção no litoral, sem níveis de serviços, de equipamentos e qualidade ambiental satisfatórios, com as implicações daí decorrentes, impeditivas de um turismo/ vida de qualidade, as debilidades nos sistemas de apoio social e de saúde, que tão má reputação podem conceder ao destino e, a pressão demográfica sazonal, afetando a qualidade do ambiente urbano e das áreas turísticas. Pela positiva distinguimos a melhoria das redes e do nível de prestação de serviços à população em matéria de infraestruturas e de equipamentos de utilização coletiva, a modernização das infraestruturas e qualificação da oferta de serviços aeroportuários, de modo a atenuar a periferia da região, e o reforço dos instrumentos de planeamento e ordenamento do território e ambiente, na busca da sustentabilidade, entre outros.

2.1.1.2 População

De região deprimida, isolada e distante, com uma qualidade de vida baixa, de onde se emigrava em massa, com uma economia rudimentar, assente na agricultura tradicional, na pesca artesanal e na transformação de alguns dos produtos derivados destas atividades, o Algarve tornou-se numa das regiões mais desenvolvidas do país, onde as oportunidades e a qualidade de vida oferecidas contribuíram para que se tornasse na região mais atrativa em termos demográficos.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística [INE], em 2005 residiam no Algarve 416 847 habitantes, aproximadamente 4% da população total de Portugal e à data do recenseamento geral da população, em 2001, era onde residia a maior proporção de residentes de nacionalidade estrangeira, aproximadamente 6% do total da população.

Comparativamente com as demais regiões o Algarve registava uma densidade populacional relativamente baixa, pouco mais de 83 habitantes por Km², um valor somente superior ao registo do Alentejo. Na realidade, cerca de um terço da população algarvia vive em 80% do território regional, caracterizado por fracas densidades populacionais, desertificação humana e envelhecimento da população, economia rural e pouco virada para o mercado e níveis de riqueza muito abaixo da média regional, com padrões de serviços e equipamentos coletivos muito desfavoráveis (CCDRA, 2006; Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional [FEDER], 2007). Esta assimetria é justificada não só pela geografia da região e dificuldades de acessibilidade às áreas do interior, mas, também, pela

localização e disponibilização dos recursos necessários às principais atividades económicas, sejam o turismo, sejam as indústrias e os serviços, no litoral, sejam as atividades territorialmente extensivas próprias do interior e da Costa Vicentina (CCDRA, 2007).

Cerca de 26% dos residentes têm idade inferior a 25 anos, 67% em idade ativa, o segundo valor mais baixo em termos nacionais, enquanto a população sénior (mais de 65 anos) representa quase 19% da população total. O envelhecimento é elevado e com tendência a agravar-se, sobretudo nas áreas serranas onde, nalguns concelhos, o número de idosos chega a ser três vezes superior ao dos jovens com menos de 15 anos.

Entre 1998 e 2007 houve um período de forte crescimento da população com mais de 15 anos (+15,5%) na Região, enquanto o País crescia 6,2%. Tal deveu-se a um contínuo movimento migratório para a Região, quer de pessoas oriundas de outras regiões do país, quer do estrangeiro, mais do que triplicando a média do país (Carrilho e Patrício, 2010). Este fluxo migratório é explicado pela oferta de emprego no conjunto de atividades da imobiliária turística, alojamento hoteleiro, restauração e lazer e pela dinâmica da função residencial, sobretudo da população estrangeira aposentada.

Como consequência deste forte crescimento, a população ativa aumentou 22,1%, a população empregada cresceu 21,3%, a população desempregada subiu 35,5% e a população inativa teve um acréscimo de 6,7% (NERA, 2008). Consequentemente, é das regiões que apresenta maior taxa de beneficiários do rendimento social de inserção.

Relativamente aos indicadores de educação, o Algarve cotava-se como uma das regiões com os mais baixos índices de taxa de pré-escolarização, assim como da taxa de transição/conclusão no ensino secundário (70% da população tem escolaridade inferior ao 12º ano, o ensino superior abrange cerca de 14% da população e a aprendizagem ao longo da vida é residual) ... destaque para as atividades turísticas que pressionam saídas precoces do sistema escolar e não estimulam o investimento na formação de ativos, em resultado do predomínio de relações precárias de trabalho nas empresas dessas atividades... numa região com oferta consolidada de formação escolar média e superior.

No entanto, entre 1998 e 2007, o emprego qualificado aumentou bastante. Em 1998 registava-se uma população ativa, com qualificação ao nível do ensino superior, de 12800 indivíduos, e em 2007 já era de 24400. O Algarve apenas era ultrapassado no *ranking* nacional pela Região de Lisboa. Observemos a síntese de indicadores estatísticos contidos na tabela 2.1, elaborada pela Universidade do Algarve [UALG] (2007).

Tabela 2.1: O Algarve na União Europeia – Síntese de indicadores Estatísticos

Região			Algarve	Portugal	EU27
População	População total (milhares de hab.), 2004		408	10502	489671
	Densidade Populacional (hab. /km²), 2004		81,9	114,2	116,0
	Crescimento Populacional (variação anual %), 1995-2004		1,7	0,5	0,3
Economia	PIB pc in PPC (Índice, EU27=100), 2004		77,1	74,8	100,0
	PIB pc/empregado em Euros (Índice, EU27=100), 2004		59,4	57,8	100,0
	Crescimento do PIB (variação anual %), 1995-2004		3,4	2,6	2,3
	Emprego por sector (% do Emprego total), 2005	Agricultura	6,7	11,8	6,2
		Industria	20,7	30,6	27,7
		Serviços	72,6	57,6	66,1
	Despesas em I&D (% do PIB), 2004		0,2	0,7	1,8
	Despesas em I&D do sector empresarial (% do PIB), 2004		0,0	0,3	1,2
	Mercado Laboral	Taxa de Emprego (%), 2005	Idades 15-64	68,0	67,5
Mulher 15-64			59,9	61,7	55,9
Idades 55-64			54,2	50,5	42,2
Taxa de Desemprego (%), 2005		Total	6,2	7,6	9,0
		Feminino	7,7	8,7	9,8
		Jovem (15-24)	15,7	16,1	18,8
Longa Duração (% do Desemprego total)		32,7	48,2	46,0	
Estrutura Etária	% de população 2004	<15	14,7	15,7	16,3
		15 - 64	66,7	67,4	67,3
		+ 65	18,7	16,8	16,4
Educação	Nível Educacional dos Indivíduos com idades compreendidas entre 25-64 anos (% do total), 2005	Baixo	69,2	73,5	29,1
		Médio	16,9	13,6	48,6
		Alto	13,9	12,8	22,4
Indicadores Económicos de Lisboa (média reescalada com base nos valores relativos à média da EU27), 2004-2005			0,45	0,42	0,51

Fonte: UALG (2007: p. 19)

2.1.2 Economia

No que respeita ao padrão de desenvolvimento económico, a região é, mais uma vez, relativamente assimétrica, concentrando no litoral sul – entendido como a faixa litoral, entre Lagos e Vila Real de Santo António, acrescida de parte do tradicional barrocal – a grande maioria da população residente, do emprego, da geração de riqueza e das oportunidades de investimento.

Assim, pese embora tratar-se de uma região atrativa registam-se, contudo, graves desequilíbrios estruturais traduzidos pela excessiva concentração (espacial) da população, das atividades económicas e das infraestruturas na zona litoral. O elevado crescimento do PIB *per capita*, o elevado índice de poder de compra e a atracão exercida em termos de movimentos demográficos são consequência do desenvolvimento da zona litoral e do sector turístico, o qual tem assentado numa atividade de base fragilizada dada a forte sazonalidade, na singularidade do produto mais procurado, “Sol e Praia”, e ainda na dependência da situação internacional. Afirmar-se que “*o Algarve tornou-se numa das regiões mais desenvolvidas do país*” esconde uma realidade bem distinta, coexistindo na região graves problemas de dualidade de desenvolvimento que podem comprometer um crescimento sustentado e equilibrado (FEDER, 2007).

Considera-se pois que, a economia da região assenta em três sectores chave: o turismo, que integra o alojamento e a restauração, a construção civil e o comércio por grosso e a retalho (CCDRA, 2007). Estes sectores de atividade são nucleares quer pelo pessoal que empregam, quer pela riqueza que geram.

No entanto, a atividade económica não se esgota nestes sectores. Têm igualmente destaque as atividades ligadas à indústria, à agricultura e à pesca, embora com uma tendência para a perda de importância na economia regional. A par destas atividades económicas, com tradicional relevância no Algarve, têm vindo a assumir gradualmente um papel de relevo outras atividades tais como, a imobiliária, o agroalimentar e a biotecnologia.

É pois de realçar:

- O atenuar da importância do sector das pescas no contexto nacional, embora o Algarve ocupe um lugar de relevo na produção aquícola nacional (64% da produção total do continente), sobretudo por efeito da moliscicultura. A Ria Formosa representa a quase totalidade da produção aquícola algarvia (contando com 94% dos viveiros de moluscos do Continente);
- O abrandar da indústria transformadora na base económica regional. Neste domínio, será de referir o caso específico das conserveiras, pelo contínuo decréscimo do seu peso relativo. Tendo constituído uma das áreas de especialização, em 1994 apenas representavam 6.3% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da indústria alimentar algarvia. No que respeita à indústria da cortiça, assistiu-se nas últimas décadas a uma redução no número de unidades fabris.

O Algarve representava, em 2004, 4.1% do PIB nacional, registando o terceiro valor mais elevado em termos *per capita*, ao mesmo tempo que era a segunda região com o mais elevado valor no rendimento disponível bruto *per capita* e no indicador de poder de compra com um índice de 107.82 (Portugal=100). Quatro concelhos algarvios – Albufeira, Faro, Loulé e Portimão – encontravam-se na lista dos quinze melhores colocados, com valores acima dos 119.03 (INE, 2007).

No que concerne ao rendimento médio mensal, o Algarve está ao nível do país, mas com rendimento inferior nos quadros superiores. Quando a abordagem se faz em termos de sectores de atividade, no Algarve o rendimento médio mensal é superior ao País no sector primário e secundário, mas inferior no sector terciário (NERA, 2008).

O entendimento do passado recente, de que o Algarve não é uma região com um sector industrial, levou à falta de provisão em planeamento e de oferta no mercado de solo com infraestruturas em áreas empresariais. Estas áreas para localização empresarial existentes na Região são 23, repartidas por 12 concelhos.

Considerando o extremo periferismo do Algarve e a estrutura do tecido empresarial, é muito forte a vulnerabilidade da economia regional. Para o essencial da estrutura produtiva regional, que assenta no turismo, hortofrutícolas e produtos da pesca, os principais desafios situam-se em/ na/ nos (CCDRA, 2007):

- Países com acordos com a UE no âmbito da Organização Mundial do Comércio, sobretudo nas hortofrutícolas, peixe e mel;
- Espanha, e em especial Andaluzia, nas hortofrutícolas, turismo e pescas;
- Marrocos (e outros países do Norte de África) no turismo, hortofrutícolas e produtos da pesca;
- Países de Leste, na perspetiva da adesão à Comunidade, na agricultura e turismo.

A Andaluzia é a Região com quem podemos e devemos manter relações privilegiadas, mas simultaneamente aquela que nos fará concorrência crescente em diversos sectores. Quanto ao turismo, se se implantar no Algarve um modelo de alta qualidade, a sua concorrência não será preocupante.

2.1.3 Competitividade/ Inovação

Analisando o tecido empresarial da região, constata-se uma diminuta dinâmica de inovação, mesmo em sectores nucleares como o comércio, a restauração e alojamento e a construção civil. Os poucos indicadores disponíveis apontam essencialmente para inovações no processo ou na gestão, de natureza incremental, assumindo claramente uma menor relevância a inovação no produto. Só as empresas de maior dimensão, as quais são a minoria no tecido regional, apresentam comportamentos ligeiramente diferentes. Se adicionarmos a conjuntura económica menos propiciadora à introdução de mudanças, associada à resistência manifestada por uma parte significativa dos empresários da região, muito focalizados no lucro imediato e pouco propensos a assumir os riscos decorrentes da inovação, podemos estar em presença de um contexto empresarial que tende a estagnar e a perder de forma consistente competitividade (CCDRA, 2006; FEDER, 2007). Esta cultura de inovação e de reforço da qualidade é a chave para a competitividade da região num mundo globalizado, e que dela depende, portanto, a continuidade e melhoria dos níveis de riqueza e bem-estar na região (CCDRA, 2006).

Há, no entanto, uma preocupação e uma tomada de consciência crescente por parte dos agentes económicos na necessidade de criar o ambiente propício à inovação, mas falha, por um lado, a definição de prioridades de investimento facilitadores dessa inovação e, por outro, a identificação dos sectores onde a região tem vantagens que pode explorar para dar origem a projetos inovadores. Acima de tudo, o circuito que permite a transferência de conhecimento e tecnologia ou não existe ou não consegue ser eficaz na concretização dos seus objetivos. De facto, a região, dada a inexistência de redes entre sectores de atividade, evidencia fragilidades na integração a montante e a jusante das diversas atividades da cadeia de valor, nomeadamente na interface entre os sectores do turismo e agroalimentar, da construção civil, da indústria e das próprias atividades de assessoria e de consultadoria disponibilizadas.

A inovação, a qualificação, o saber, o empreendedorismo, serão instrumentos fundamentais dessa mudança, necessária para tornar o Algarve mais competitivo e para a região entrar na economia do conhecimento.

Esta perspetiva de viragem, numa lógica de competitividade da economia e das empresas, e de internacionalização e integração do Algarve em redes alargadas de

conhecimento e de inovação, dará lugar a novas oportunidades para iniciativas empresariais, privadas e público-privadas.

Uma das principais limitações à inovação, indicadas pelos diversos sectores de atividade, é o desconhecimento das tecnologias, o que permite concluir da necessidade da criação de entidades que liguem o conhecimento tecnológico às realidades empresariais de cada sector. Nenhuma entidade que não tenha como missão estabelecer esses elos ou ligações conseguirá cabalmente desempenhar esse papel. A criação de Centros e de redes de Transferência Tecnológica é vital para que a região possa caminhar para níveis superiores de inovação e incrementar a competitividade das empresas regionais (UALG, 2007).

Outra limitação recorrentemente referida pelas empresas é a presença de barreiras burocráticas (CCDRA, 2006; FEDER, 2007), que se traduzem em morosidade nos processos de decisão. Para ultrapassar essa limitação, será fundamental uma mudança de mentalidade das entidades. A experiência de cooperação internacional, bem como o conhecimento resultante da participação em ações internacionais orientadas para a investigação e a inovação, adquiridos pela CCDRA, nomeadamente ao nível dos projetos de cooperação empresarial, muito em particular com a Andaluzia, podem ser uma mais-valia para o aligeirar de procedimentos e práticas governativas, induzindo uma maior dinamização da atividade económica da região.

Às limitações referidas, acresce ainda um problema de articulação entre a procura e a oferta de *I&D* na região, resultante do desajustamento existente entre as competências de excelência da Universidade e os sectores de atividade que constituem o tecido empresarial dominante na região.

A Universidade tem centros de investigação com potencial ligação ao meio empresarial nas áreas das ciências do mar, dos sistemas inteligentes e das ciências da saúde e biotecnologias no entanto, apenas na área do turismo existe uma ligação mais evidente entre competência científica existente na região e económica (CCDRA, 2006; FEDER, 2007).

Quando abordamos a competitividade e dinamismo empresarial a principal constatação é a de que os níveis de competitividade económica do Algarve estão associados ao perfil de sobre especialização em atividades de comércio e serviços relacionadas com a fileira turística, complexo de atividades que registam um desempenho abaixo da média em indicadores relevantes para a competitividade, designadamente os indicadores que refletem

a internacionalização da economia, o investimento em atividades de *I&D* e tecnológicas e a qualidade do capital humano. Com efeito, e não obstante o potencial de formação de diplomados de níveis IV e V da Região, o Algarve tem uma especialização produtiva centrada em atividades pouco exigentes em mão-de-obra qualificada (alojamento, restauração e construção civil) que explica também a forte atração de mão-de-obra estrangeira (UALG, 2007).

Os indicadores de inovação apresentam grandes debilidades: em termos de *inputs*, o esforço em *I&D* (em particular por parte do sector privado) é quase inexistente, a população empregada em sectores de média e alta tecnologia é residual, tal como os *outputs* de inovação e patentes (UALG, 2007).

2.1.4 Modelo Territorial e Sustentabilidade

Para o futuro, o desafio central do modelo territorial (FEDER, 2007) consiste na transformação de uma rede urbana fragmentada e formada por justaposição de aglomerados urbanos “incompletos”, numa rede urbana coerente e competitiva, capaz de dinamizar o robustecimento da economia e o reforço da projeção internacional do Algarve.

O modelo territorial proposto no Plano Regional de Ordenamento do Território [PROT] espacializa os objetivos e as políticas que traduzem as Opções Estratégicas e visa orientar a reconfiguração espacial e funcional da região do Algarve. Em termos de inserção do Algarve, no País e na Península Ibérica, pretende-se assegurar as interligações com o Alentejo e com Espanha. Na região, procura-se equilibrar a rede urbana regional entre o Barlavento e o Sotavento e, por outro lado, promover a plena integração funcional e de oportunidades de desenvolvimento da Costa Vicentina, da Serra, da Bacia do Arade e do Baixo Guadiana, no respeito pelas suas características específicas.

As consequências territoriais destas inserções requerem a dotação da região de excelentes acessibilidades, logística e telecomunicações, bem como a inclusão de polos de internacionalização económica e cultural, e de investigação e desenvolvimento na rede urbana regional, dentro das especializações existentes e a promover. Por outro lado, a consolidação de uma rede urbana regional equilibrada requer o estabelecimento de uma rede hierarquizada de centros/ polos de atividade económica, especializados e complementares, ligados entre si e ao exterior por sistemas de acessibilidades e

telecomunicações adequados. Esta rede deve potenciar a diversidade regional, estabilizar e servir os espaços agrícolas e florestais, favorecer a salvaguarda e valorização da rede regional de proteção e valorização ambiental, e o património da região.

O modelo territorial proposto integra dois elementos de estruturação do sistema urbano: aglomerações urbanas, constituídas por conjuntos de áreas urbanas e respetivos polos, e eixos de articulação urbana, que consistem em ligações de centros urbanos que promovem a articulação entre diversos espaços e áreas de influência. O Algarve deve figurar no sistema territorial nacional como um «Arco Metropolitano», polinucleado e tendencialmente linear, projetando o seu dinamismo, segundo modelos de desenvolvimento alternativos, para o interior, ao longo da Costa Vicentina e do Rio Guadiana – os Algarves (CCDRA, 2007).

A estrutura das acessibilidades define malhas de diferentes densidades, facilitando o funcionamento em rede e as aberturas ao exterior, articulando os diferentes modos de transporte numa lógica de complementaridade, especialização e eficiência.

Apesar disso, não se pode afirmar que a rede urbana da região, que se organiza a partir do litoral sul, tanto em termos funcionais, como em extensão e importância das áreas urbanizadas, seja «desequilibrada». A importância relativa dos núcleos urbanos e das suas aglomerações e, futuramente, as suas especializações funcionais numa rede policêntrica (CCDR, 2007), serão sempre função quer das atividades económicas que suportem, sejam elas mais extensivas ou intensivas em termos do território de que necessitem para se desenvolver, quer do modelo territorial que venha a ser implementado. As atividades do sector primário, o desenvolvimento rural e a conservação da natureza traduzem-se em modelos territoriais extensivos enquanto o turismo de “Sol e Praia” e o turismo urbano correspondem a ocupações intensivas do território.

A proposta do Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT) estabelece um modelo territorial para Portugal que serve de referência para o desenvolvimento das propostas de intervenção do PROT Algarve, em particular nos seguintes aspetos:

- A consolidação do espaço metropolitano do Algarve, instrumento fundamental para o bom ordenamento e a qualificação do turismo na Região;
- No âmbito regional, intermunicipal e municipal, deverão ser elaborados diagnósticos sobre a situação da oferta de bens e de serviços numa perspetiva de promover

intervenções estratégicas articuladas não só com o reordenamento de outros espaços de atividades económicas como também com as restantes funções urbanas;

- O PROT Algarve, e também os planos municipais e os intermunicipais de ordenamento do território, deverão definir estratégias espaciais de desenvolvimento e ordenamentos das atividades terciárias;
- Dado que muitos espaços devotados a atividades turísticas necessitam de intervenções estratégicas no sentido do seu reordenamento físico, funcional e paisagístico, deverão promover-se reorientações das ofertas e das procura, sendo o Algarve uma das regiões onde se apresenta como mais urgente a realização de tais intervenções.

No que respeita às áreas protegidas, estão regularmente distribuídas por todo o território e deverão ser entendidas como elementos de um sistema coerente e eficaz, a Rede Fundamental da Conservação da Natureza, e ser geridas em consonância com as várias dimensões da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS)¹. As opções estratégicas de base territorial assumidas na revisão do PROT Algarve são concordantes com os objetivos da ENDS, designadamente na procura de um adequado equilíbrio entre as dimensões económica, social e ambiental do desenvolvimento.

Daí a aposta na qualificação dos residentes e no aproveitamento do potencial científico, tecnológico e cultural como suportes de competitividade e coesão, na internacionalização e na preparação das empresas para a competição global, na sustentabilidade dos sistemas de proteção social e numa abordagem flexível e dinâmica dos processos de coesão. São ainda prioridades, a gestão eficiente dos recursos e a proteção e valorização do ambiente, com adoção de soluções energéticas menos poluentes, bem como a conectividade e a valorização equilibrada do território, o reforço da cooperação internacional e a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos.

Só uma imagem e conteúdos de excelência – designadamente em matéria ambiental, como também em segurança – pode garantir a sustentabilidade do atual modelo. A região não pode, portanto, satisfazer-se com os simples requisitos mínimos impostos pelas

¹ A ENDS estabelece um conjunto de objetivos e orientações que enquadram como grande desígnio: “Retomar uma trajetória de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atrativos da União Europeia, num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social” (CCDRA, 2007, p. 13).

diretivas ambientais comunitárias, devendo antes ambicionar patamares mais elevados de qualidade nesta matéria. A este propósito Firmino (2008) inclui na sustentabilidade “*gestão do lixo; gestão da qualidade da água; gestão da qualidade do ar; gestão da vida selvagem; gestão das florestas/plantas; gestão dos visitantes; gestão dos residentes/comunidade; gestão festiva; reciclagem; protecção do local*”. Para este autor, a competitividade/sustentabilidade deve compreender as vertentes micro e macroeconómica, com preocupações ambientais, tendo o Estado um papel orientador, e não de mero observador.

A garantia de um futuro sustentado para o sector passará pela criação de condições facilitadoras à emergência de novos produtos turísticos, ligados à protecção do ambiente e às áreas do interior algarvio (CCDR, 2006). No Algarve, o ambiente (natural e urbano), o património natural e os valores paisagísticos têm de ser vistos como um valor em si mas também como um recurso de suporte à sua especialização económica. A competitividade do *cluster*² Turismo e Lazer está vitalmente dependente da capacidade de recuperação da qualidade do espaço público e da paisagem e de elevados níveis de protecção do ambiente e do património. A promoção da qualidade ambiental é, assim, uma questão prioritária no litoral de ocupação turística mais intensa, tanto em termos de salvaguarda como de valorização. Atualmente estão já aprovados e em implementação os três Planos de

² Um *cluster* é “uma concentração geográfica de companhias e/ ou instituições interligadas por um campo comum” segundo é citado por Porter (1998, p78). Os *clusters* são sinónimo de competitividade dado que contribuem de forma positiva para os processos inovativos, ao facilitar as relações com outras instituições, ao permitir conhecer melhor as necessidades dos consumidores, ao concentrar conhecimento e informação necessárias ao desenvolvimento tecnológico. O objectivo de um *cluster* de turismo é levar empresas que regra geral trabalham isoladas a cooperar com a finalidade de construir um produto de turismo de sucesso numa dada região. A cooperação das empresas de um *cluster* do turismo proporciona vários benefícios: proximidade de serviços complementares, optimização da acessibilidade, maior possibilidade de escolha ao consumidor, os pacotes turísticos podem ser mais facilmente organizados, minimização dos custos por turista, possibilidade de organizar campanhas de *marketing* comuns, as infra-estruturas podem ser partilhadas e os danos ambientais podem ser controlados de forma mais eficaz (Santos, 2007). Apenas por uma questão de facilidade continuaremos a utilizar este termo já que Santos (2007, p. 79) conclui que “ (...) não obstante a generalidade dos estudos existentes na área da economia do turismo, assim como as análises e relatórios de entidades oficiais se assumir quase dogmaticamente a existência de um *cluster* de turismo na região do Algarve, a adopção de critérios quantitativos cientificamente suportados levam-nos a concluir pela inexistência de tal *cluster*”.

Ordenamento da Orla Costeira (POOC) previstos para a região do Algarve, considerando-se instrumentos de gestão importantes uma vez que promovem as bases para o ordenamento e uso das zonas costeiras, a gestão integrada das praias, o desenvolvimento sustentável do turismo, a regulação das águas costeiras e a conservação da natureza, tendo em conta a capacidade de carga da linha de costa.

2.1.5 Estratégia

Neste subcapítulo optamos por apresentar algumas das estratégias, ou formas de atuação, referidas na literatura que consultámos, assim há a considerar por parte do PNPOT (CCDRA, 2007), da CCDRA (2007) e do Plano Operacional Regional do Algarve (FEDER, 2007; UALG, 2007):

- A forte dependência da base económica da região relativamente à procura turística torna incontornável o facto de o respetivo desenvolvimento dever assentar na expansão, qualificação e diversificação das atividades turísticas;
- A criação de condições para uma maior internacionalização dos efeitos das atividades turísticas;
- A diversificação da economia regional face ao previsível enfraquecimento da capacidade dinamizadora do turismo a longo prazo;
- Gerir os ritmos de construção de forma a assegurar a viabilidade do sector e o seu contributo para o desenvolvimento ordenado e sustentável da Região;
- A estruturação urbana da região deve ser entendida como essencial para a qualificação da oferta de serviços e a implantação de atividades inovadoras que reforcem a competitividade internacional da economia do Algarve;
- Novas formas de inserção competitiva da região no contexto das regiões europeias são fundamentais – inserção nas redes transeuropeias e exploração das oportunidades que daí decorrem com participação liderante em redes e programas de cooperação e afirmação do Algarve como localização competitiva de funções terciárias de âmbito europeu;
- Diversificação da economia regional e reforço da sua internacionalização, numa perspetiva de longo prazo, de modo a que o Algarve venha a ser um importante polo de

serviços avançados, explorando plenamente as oportunidades da sociedade de conhecimento. Maior dinamismo e inovação empresarial;

- Qualificar, inovar e robustecer a economia – Diversificar e qualificar o *cluster* turismo/lazer, robustecer e modernizar a economia regional, reestruturar os modelos organizativos do tecido empresarial, desenvolver um nicho de serviços intensivo em conhecimento;

- Valorizar os recursos humanos e criar mais competências – Melhorar as condições de empregabilidade para absorver novas qualificações, melhorar as qualificações dos jovens e dos adultos, valorizando as competências básicas e tecnológicas, fomentar iniciativas de desenvolvimento socioeconómico de apoio à integração de grupos vulneráveis, modernizar e qualificar a Administração Pública da Região;

- Reforço da capacidade de produção de conhecimento comercializável nas entidades do sistema científico regional e nas próprias empresas;

- Preservação e valorização dos recursos naturais e ambientais, atingindo indicadores de excelência que permitam sustentarem a prazo a tradicional especialização regional no sector do turismo;

- Administração pública, tanto central como local, mais eficiente.

O maior desafio que os próximos anos colocarão aos atores regionais (FEDER, 2007) será quebrar uma cultura institucional centrada em torno dos seus objetivos internos, criando os mecanismos necessários para a transferência de tecnologia, a promoção da inovação, o fomento da cooperação e a internacionalização dos mercados. Neste contexto, um reforço do posicionamento internacional nas redes transeuropeias e do nível de cooperação transnacional poderão ser determinantes para que a região assuma um papel de maior relevo no contexto internacional. Esse objetivo terá de passar por uma valorização da imagem do Algarve e pela atribuição de marcas de origem dos produtos regionais. Para tal, a cultura da nova governação deverá nortear os processos de tomada de decisão por parte dos atores públicos de forma a, incentivar a criação de novas empresas, geradoras de emprego e de elevado valor acrescentado para a região.

2.1.6 Análise SWOT

O diagnóstico regional efetuado, bem como a identificação dos principais desafios, podem ser sintetizados na análise SWOT, tabela 2.2, que apresentamos de seguida (CCDRA, 2007).

Tabela 2.2: Análise SWOT à região do Algarve

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • Excessiva concentração da oferta turística em produtos e mercados limitados; • Capacidade insuficiente para gerar «inovação comerciável». • Baixa qualificação escolar e profissional dos ativos; • Défice de capacidade de iniciativa empresarial e de procura de inovação; • Intensa urbanização e construção insuficientemente estruturada, com fragmentação da Estrutura Regional de Proteção e Valorização Ambiental, em significativas extensões do litoral; • Insuficiente estruturação da rede urbana regional e fraca articulação funcional entre centros urbanos; • Desadequação da rede ferroviária às necessidades e à sustentabilidade da Região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade ambiental, climática e paisagística, favorável à atração de pessoas e atividades; • Crescimento da população com evolução positiva; • Oferta consolidada de formação escolar, média e superior; • Recursos patrimoniais e museológicos histórico-arqueológicos com relevância; • Recursos naturais e biodiversidade numa significativa área com estatuto de proteção; • Condições favoráveis para o usufruto, em conforto e segurança, da natureza e do espaço público; • Unidades de excelência a operarem na esfera de atividades do turismo e do lazer; • Notoriedade do destino turístico Algarve.
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Carácter periférico da Região, agravada pelo “alargamento” da União Europeia; • Dinâmica de empregos de oportunidade, com efeitos nas saídas precoces do sistema escolar e sem qualquer qualificação profissional; • Acumulação de fatores que podem contribuir para o aumento da exclusão social e delinquência (abandono escolar, desemprego de longa duração e aumento da imigração); • Perda de competitividade do sector turístico, com diminuição de quota de mercado; • Oferta excessiva de alojamento associada a loteamentos em execução; • Globalização do fenómeno turístico e emergência de novos mercados concorrentes; • Vulnerabilidade à desertificação do solo e às alterações climáticas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificação de rotas de cruzeiros e de náutica de recreio entre o Atlântico e o Mediterrâneo, favoráveis à posição do Algarve; • Criação de emprego qualificado, associados ao ambiente, ao mar, à cultura e ao património; • Emergência de novas atividades e indústrias, de base tecnológica e conhecimento intensivo, alavancadas pelo <i>Cluster</i> do turismo e lazer; • Abertura para a sociedade da informação, através do projeto Algarve Digital; • Consolidação de um Centro Regional de Inovação; • Consolidação das oportunidades de emprego, no complexo de atividades de reabilitação urbana e requalificação turística; • Criação de uma rede de parques/ polos tecnológicos, com ambiente de inovação e de <i>I&D</i>.

Fonte: Adaptado de CCDRA (2007:p. 17,18)

2.2 Turismo

2.2.1 Valor do Turismo

“O turismo é como o fogo, podes utilizá-lo para cozinhar ou para queimar a casa”.

Dizer Asiático (Glocalnetworks, 2006, p.14)

O turismo é uma atividade económica que resulta do aproveitamento da base local de recursos endógenos locais, em particular dos que são diferenciadores face aos restantes territórios e que, além de criar riqueza para a economia nacional, regional e local, gera desenvolvimento local e promove a criação de postos de trabalho diretos e indiretos.

Apesar de contratempos ocasionais, o número de chegadas internacionais tem crescido de forma praticamente ininterrupta: de 25 milhões em 1950, para 277 milhões em 1980, para 435 milhões em 1990, para 675 milhões em 2000, e para os atuais 940 milhões (figura 2.1).

Figura 2.1: Chegadas turísticas 1990-2010*



Fonte: UNWTO (2011: p. 3)

A receita gerada pelo turismo à escala mundial superou 1 trilião de dólares em 2010, perto de 3 biliões por dia. Este representa cerca de 30% das exportações mundiais de

serviços comerciais e 6% das exportações totais de bens e serviços. Posiciona-se na quarta posição dos maiores sectores exportadores, sendo apenas ultrapassado por sectores fortemente globalizados (combustíveis, produtos químicos e sector automóvel) segundo a *World Tourism Organization* [UNWTO] em 2011. Para muitos países em desenvolvimento é uma das principais fontes de rendimento, criando emprego e oportunidades, essenciais para que se verifique desenvolvimento.

Estima-se que a contribuição do turismo para o *Gross Domestic Product* (GDP) mundial é de cerca de 5%. Por sua vez, a contribuição para o emprego é ligeiramente superior (6 – 7% do número total de empregos: diretos e indiretos).

Relativamente às diferentes economias, a contribuição do turismo para com os Produtos Internos Bruto (PIB) varia entre 2% e 10% (em função da grandeza do sector).

Em 2010, o turismo recuperou melhor que o esperado do choque que sofreu no final de 2008 e 2009, como resultado da crise financeira global e consequente recessão económica. O número de chegadas internacionais atingiu os 940 milhões, como referimos anteriormente, o que representa um aumento de 6.6%, comparativamente ao ano anterior, e mais 23 milhões de chegadas comparativamente ao ano de 2008 (UNWTO, 2011).

Muitos destinos tiveram aumentos positivos de dois dígitos, o que foi suficiente para compensar prejuízos anteriores. Esta recuperação apresentou diferentes dinâmicas – mais rápido nas economias emergentes (8%) e mais lento nos países desenvolvidos (5%). Ásia e Pacífico apresentaram as recuperações mais elevadas (13%) e a Europa a mais lenta (3%) (UNWTO, 2011).

Em 2010, as viagens de lazer, recreio, e férias representaram pouco mais de metade de todos os turistas internacionais (51%). Cerca de 15% das chegadas foram por motivos profissionais e de negócios e 27% viajaram com outros fins, tais como visitar amigos e parentes, razões religiosas e romarias, saúde e tratamentos, etc., 7% das viagens foram por outros motivos.

As receitas cresceram cerca de 4.7%, menos que as chegadas internacionais (6.6%), o que é típico de períodos de recuperação em que as chegadas recuperam mais rapidamente que as receitas, em que os fornecedores fazem um esforço em conter os preços, e em que os turistas viajam para destinos não tão distantes da residência e por períodos mais curtos.

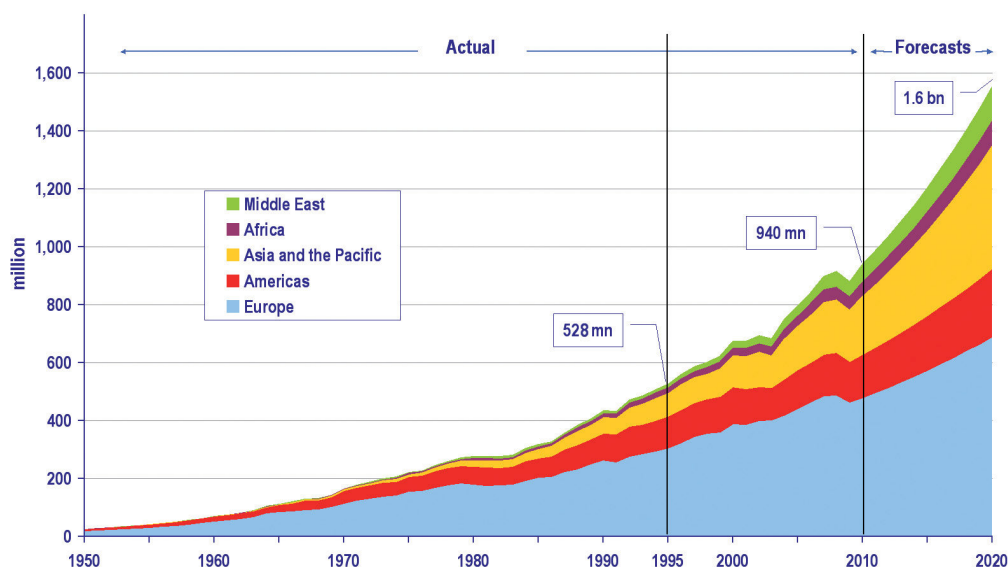
Enquanto a Europa registou um crescimento negativo (-0.4%), todas as restantes regiões apresentaram crescimentos positivos (liderados pelo Médio Oriente com uma variação de 14%) (UNWTO. 2011).

Em termos de chegadas e de receitas a China é o país que apresentou a melhor evolução (3º em chegadas e 4º em receitas). A França continua a liderar o ranking em termos de chegadas enquanto os EUA ocupam a primeira posição nas receitas.

No que à Europa respeita, Janeiro de 2010 encerrou uma série de 19 meses consecutivos de crescimento negativo. Esta região foi a mais atingida pela crise económica global (principalmente devido à incerteza económica que afeta a região e ao encerramento do espaço aéreo, em Abril, causado pela nuvem de cinzas vulcânicas na Islândia). O turismo internacional na região ganhou impulso a partir da segunda metade do ano e alguns grandes destinos (como a Turquia e a Alemanha), bem como outros emergentes (como nos Balcãs e Cáucaso do Sul), apresentaram resultados notáveis (UNWTO, 2011).

Portugal apresentou em 2010 um crescimento positivo nas chegadas, de 6.6%, e nas receitas, de 4.7%, no entanto, estes valores ainda são inferiores aos de 2008. Para a economia portuguesa, além de importante, este é um sector estratégico vital. Segundo o Instituto para a Qualidade na Formação [IQF] em 2005, o turismo representa anualmente entre 7% a 8% do PIB, absorvendo perto de 10% do emprego.

No que respeita a previsões de longo prazo, embora a evolução do turismo nos últimos anos tenha sido um pouco irregular, a UNWTO admite que as tendências não foram significativamente alteradas. Os registos demonstram que períodos de rápido crescimento alternam com períodos de fraco crescimento. Perspetiva-se que em 2020 as chegadas internacionais atingirão os 1.6 biliões (figura 2.2) (UNWTO, 2011).

Figura 2.2: Chegadas internacionais de turistas por região (milhões)

Fonte: UNWTO (2011: p. 11)

2.2.2 Turismo Desportivo

Segundo a UNWTO, turismo desportivo é a participação ativa, como praticante, ou passiva, como espectador, em desportos recreativos ou competitivos. O desporto é a motivação principal para a deslocação e o destino é escolhido pelas suas qualidades intrínsecas para a prática do desporto, embora o elemento turístico possa estar incluído e reforçar a experiência. Para Kurtzman (2005, citado por Quaresma, 2008), o turismo desportivo não é um complemento da atividade turística, mas sim um objetivo, em si mesmo, desta atividade.

A relação entre Desporto e Turismo, nos nossos dias é quase simbiótica. Esta situação não deriva apenas do facto de o desporto diversificar e valorizar a experiência turística. O turismo também ajuda a atividade desportiva porque aumenta a participação no desporto e ajuda criar e manter novas infraestruturas desportivas.

Os dois fenómenos estão tão interligados que, em alguns casos, estamos na presença de uma participação massiva quer de turistas desportivos, quando estes assistem a um grande evento desportivo (Jogos Olímpicos, Campeonatos do Mundo de Futebol, Fórmula 1, entre outros), quer de desportistas turistas, quando estes se deslocam do seu habitual local de residência para a prática de um dado desporto (golfe, esqui, mergulho, desportos de natureza, etc.).

Desde a década de 70 de século passado que a procura de ofertas de desporto durante as férias tem vindo a crescer. Este facto tem tido um grande impacto no turismo. Na verdade este segmento de mercado tem ainda muitas hipóteses de crescer dada a importância que se atribui ao corpo, à saúde, à atividade.

Quanto maior for a oferta desportiva de uma região maior número de turistas podem atrair. Por esse motivo as atrações desportivas nos destinos turísticos têm vindo a crescer de modo muito acentuado. Estas atrações podem dirigir-se a vários tipos de turistas desportivos.

Mas sejamos realistas, o interesse do sector do Turismo para com o Desporto baseia-se nos lucros adicionais que proporciona, sobretudo no que concerne aos gastos com alojamento, consumo, compras, e efeitos positivos em termos de imagem. Segundo Kurtzman (2000, citado por Quaresma, 2008), e no que respeita ao ano de 1999, as receitas do turismo desportivo aproximaram-se dos 32% do total de receitas da indústria do turismo.

Dada a heterogeneidade de comportamentos e motivos para o consumo de produtos e destinos turísticos, Bouchet e Lebrun (2004, citado por Quaresma, 2008), propõem o seguinte quadro de referência para a especificidade do tema, apontando cinco características inerentes às experiências e motivos para este consumo:

- A experiência física – é explicada pelo facto de o indivíduo participar por iniciativa própria para relaxar ou simplesmente para participar numa qualquer atividade desportiva, interagindo com outros ou com a natureza.
- A independência – significa que os indivíduos escolhem a sua própria atividade, seja individual ou coletiva, estruturada ou informal, tendo uma forte capacidade de decisão sobre a frequência, a intensidade, o espaço e o tempo.
- O auto desenvolvimento – baseia-se em duas componentes principais: a saúde e o desafio. Saúde, porque o indivíduo procura uma sensação de autocontrolo e de libertação do *stress*, indo ao encontro do seu bem-estar físico e psíquico. Desafio, na medida em que o indivíduo procura atividades e locais diversificados, heterogêneos ou mesmo desconhecidos, tornando-se o ato em si mesmo um desafio.
- A experiência ecológica – refere-se ao relacionamento dos indivíduos com a natureza. Os valores ecológicos pertencentes a uma nova tendência cultural, característica da sociedade pós-moderna, estão bem patentes no turismo desportivo, dado existir uma

grande quantidade de atividades e desportos, praticados em espaços naturais, que partilham esses mesmos ideais.

- A identificação social – poderá ocorrer quer nos eventos de grandes massas, quer nas participações individuais, onde a interação e a partilha de um ideal comum é um dos principais motivos para a participação.

Para além dos motivos que determinam como, quando e aquilo que as pessoas querem fazer, existe um outro fator condicionante da sua vontade, o fator económico.

2.2.3 Sazonalidade

O estudo do grau de sazonalidade da procura turística constitui um elemento adicional de análise da influência que a atividade turística tem sobre os territórios.

O turismo é uma atividade sazonal. Este apresenta uma oferta altamente concentrada em termos de tempo e também em termos de espaço, apesar da tentativa em contrariar essa situação, pela elaboração de diferentes pacotes para as épocas baixas. Se a concentração espacial do turismo é nociva para os destinos a sua concentração temporal também provoca alguns problemas ao nível da qualidade de vida da população residente e do mercado de trabalho. Segundo dados recolhidos no Verão de 2006 (MEI, 2007) o produto “Sol e Praia” representa 41% das motivações dos turistas estrangeiros em Portugal, assumindo especial importância no Algarve onde este valor atinge os 88% (o País tem mais de 800 km de costa e é o país da Europa com maior número de horas de sol por ano).

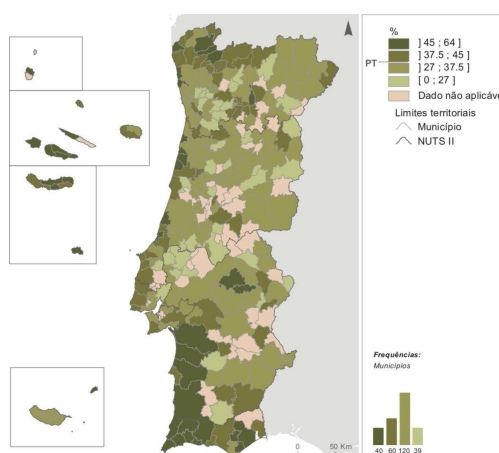
No período de 2005 a 2009, mais de um terço das dormidas realizadas em estabelecimentos hoteleiros nacionais ocorreram no 3º trimestre do ano, concentração que se acentuou de 36,4% em 2005 para 37,6% em 2009 (INE, 2010h).

O Algarve e a Região Autónoma da Madeira, com uma importância da atividade turística que se destaca no contexto nacional, distinguem-se no que respeita à sazonalidade desta atividade, medida pela taxa de sazonalidade (proporção entre o número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros nos meses de Julho, Agosto e Setembro e o número total de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros). Se o Algarve evidencia o maior grau de sazonalidade das dormidas em estabelecimentos hoteleiros, a Região Autónoma da Madeira é a região do país que apresenta a menor concentração da procura turística nos meses de Verão. A Região Autónoma dos Açores acompanha o Algarve ao apresentar uma

concentração da procura turística nos meses de Verão acima da média nacional. Também os centros metropolitanos e as capitais de distrito, tendencialmente associados a um turismo de natureza mais urbana, seja de negócios, seja de cultura, apresentam um grau de sazonalidade turística, contudo, aquém da média nacional (INE, 2011b).

Em 2009, também o mercado dos residentes apresentou uma maior sazonalidade, concentrando 39,5% das dormidas no 3.º trimestre do ano enquanto no mercado de não residentes esta concentração se situou em 36,5% (INE, 2010h). Como podemos observar na figura 2.3, há municípios que apresentam elevadas variações de ocupação (INE, 2011b).

Figura 2.3: Taxa de sazonalidade, por município, 2009



Fonte: INE (2011b: p. 6)

2.2.4 Portugal e a Hotelaria

O turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos, com 11% do PIB em 2004 (PENT, 2007). No entanto, Portugal perdeu quota de mercado a nível internacional, para países como a Turquia, a Hungria, a Tailândia e a Malásia, segundo o MEI (2007) e tendo como fonte a Organização Mundial do Turismo, estando muito dependente de quatro mercados emissores e do desempenho de três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira), sendo ainda afetado por uma elevada sazonalidade e limitações nas ligações aéreas (como já verificámos anteriormente).

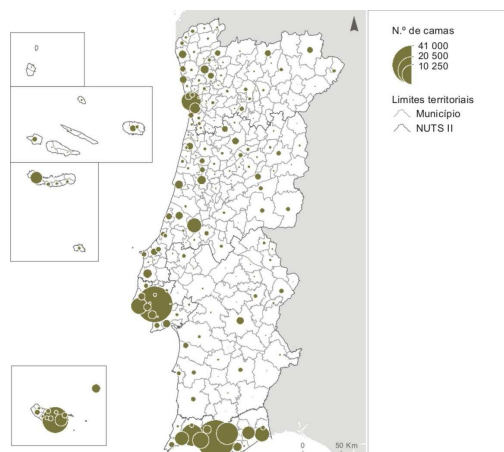
Lisboa e Algarve mantêm a liderança quanto aos resultados do Rendimento Médio por Quarto [Rev Par] (variações homólogas de 13% e 8,9%, respetivamente). Pelo contrário, o

Alentejo decresceu cerca de 15%, sendo a única região a apresentar resultados negativos (INE, 2010a).

2.2.4.1 Oferta

O Algarve, as Regiões Autónomas e as áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto eram os territórios que, em 2009, concentravam mais oferta hoteleira. Em 2009, metade da capacidade de alojamento dos estabelecimentos hoteleiros existente no território nacional concentrava-se em apenas sete dos 308 municípios portugueses: por ordem decrescente de importância, Albufeira (15%), Lisboa (13%), Funchal (7%), Loulé (5%), Portimão (5%), Porto (4%) e Cascais (3%). Segue-se um conjunto de oito municípios com contributos individuais para o total nacional superior a 1%, que se localizam maioritariamente no Algarve (Lagoa, Vila Real de Santo António, Lagos e Tavira) mas também nas regiões autónomas dos Açores (Ponta Delgada) e da Madeira (Santa Cruz), na área metropolitana do Porto (Vila Nova de Gaia) e ainda o município de Ourém (onde se localiza o Santuário de Fátima). A capacidade de alojamento na hotelaria pode ser verificada na figura 2.4 (INE, 2011b).

Figura 2.4: Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, por município, 2009



Fonte: INE (2011b: p. 4)

2.2.4.2 Procura

Em 2009, o Algarve e a Região Autónoma da Madeira mantinham-se, tal como em 2002, as regiões com maior intensidade turística, segundo o número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes. Entre 2002 e 2009, a Região Autónoma dos Açores reforçou a terceira posição em termos de número de dormidas por 100 habitantes. O Norte, o Alentejo e o Centro mantiveram, em 2009, as menores intensidades turísticas, apesar do acréscimo registado.

Segundo os dados relativos a 2009, metade dos quase 13 milhões de indivíduos que se hospedaram em estabelecimentos hoteleiros do país tinha residência habitual fora de Portugal. Esta proporção foi inferior à verificada em 2002 porque o aumento relativo do número de hóspedes estrangeiros foi inferior ao dos hóspedes com residência habitual em Portugal (14,6% e 31,8%, respetivamente). Por Nomenclaturas de Unidades Territoriais II (NUTS II), a comparação entre 2002 e 2009 revela uma diminuição quase generalizada da proporção de hóspedes estrangeiros nos estabelecimentos hoteleiros, com exceção da Região Autónoma dos Açores. Contudo, importa registar o facto de, em 2009, a Região Autónoma da Madeira e as regiões do Algarve e de Lisboa se terem mantido acima da média nacional, continuando a captar mais hóspedes estrangeiros do que nacionais.

2.2.4.3 Hotelaria

A evolução da atividade dos estabelecimentos hoteleiros nos últimos cinco anos desenvolveu-se, em dois períodos com andamentos opostos: numa primeira fase, entre 2005 e 2007, assistiu-se a uma dinâmica positiva nas dormidas registadas, com crescimentos em Portugal de 5.8% em 2006 e em 2007. Numa segunda fase, entre 2008 e 2009, a tendência inverteu-se, registando-se reduções no número de dormidas em Portugal de 1.3% em 2008 e 7.1% em 2009 (INE, 2010d; INE, 2011b). De qualquer modo é de salientar que, os decréscimos das dormidas realizadas em Portugal (2008 e 2009) deveram-se apenas ao mercado de não residentes (-2.1% e -11.4%), mantendo o mercado de residentes um desempenho positivo. Ou seja, houve um aumento da importância relativa do mercado interno, nos últimos cinco anos, na estrutura de dormidas global, o qual representava 32.8% em 2005, crescendo para 36.3% em 2009 (INE, 2010a).

O Reino Unido e a Alemanha representavam quase 40% do total de dormidas de não residentes realizados em Portugal em 2009. Estas duas principais origens foram aquelas onde se verificaram as maiores descidas na distribuição relativa de dormidas entre 2005 e 2009, ou seja, - 6.5 % no caso do Reino Unido e -1.9 % no caso da Alemanha, o que fez com que o Reino Unido representasse menos de 25% das dormidas nacionais e a Alemanha representasse 10.1%, em 2009. Em sentido inverso evoluíram os mercados da Espanha e dos Países Baixos, com aumentos de quota dos últimos cinco anos de 2.4% e 0.7%, respetivamente. Acresce ainda referir que, face às acentuadas diminuições dos principais mercados, como foi referido, Portugal conseguiu diversificar os seus mercados de origem, passando a rubrica “Outros países” a representar 39.7% em 2009 face a 34.3% em 2005 (INE, 2010a).

Esta evolução do número de dormidas refletiu-se numa diminuição da estada-média nos estabelecimentos hoteleiros que se situou, em 2009, no valor médio mais baixo dos últimos 20 anos: 2.8 noites por hóspede alojado em Portugal. Ao nível municipal, verificou-se que as estadias médias mais longas se registaram nos municípios algarvios, nas regiões insulares e ainda em alguns municípios delimitados pelo Rio Douro. (INE, 2010d)

Em 2010 os dados preliminares da atividade turística são globalmente positivos, evidenciando uma tendência de recuperação face aos resultados desfavoráveis em 2009 e aos efeitos da crise económica internacional (INE, 2011d). Os estabelecimentos hoteleiros registaram 13,6 milhões de hóspedes e 37,5 milhões de dormidas, valores que representam crescimentos homólogos de 5% e 2,9%, respetivamente. (INE, 2011d). Analisando a evolução regional do total de dormidas, verifica-se que Lisboa apresentou o melhor progresso (+9,3%), seguindo-se o Alentejo (+6,7%), o Centro (+4,8%), o Norte (+4,2%), os Açores (+3%) e o Algarve (+2,6%). A Madeira foi a única região a registar um decréscimo no número anual de dormidas (-8,9%), a que não terão sido alheios os problemas climatéricos que afetaram a região.

Os residentes contribuíram com 13,8 milhões de dormidas e os não residentes com 23,7 milhões, ambos apresentando evoluções positivas relativamente ao ano anterior (+4% e +2,2%, respetivamente). (INE, 2011i).

Do grupo dos principais mercados emissores destaca-se o desempenho positivo do mercado Italiano (variação homóloga de +8,6% das dormidas), seguido do Espanhol (+3,1%), do Holandês (+2,8%) e do Francês (+1,7%). Pelo contrário, os mercados Irlandês

(-4,6%), Britânico (-1,8%) e Alemão (-1,7%), apresentam ainda evoluções desfavoráveis, embora de menor dimensão do que em 2009. (INE, 2011i).

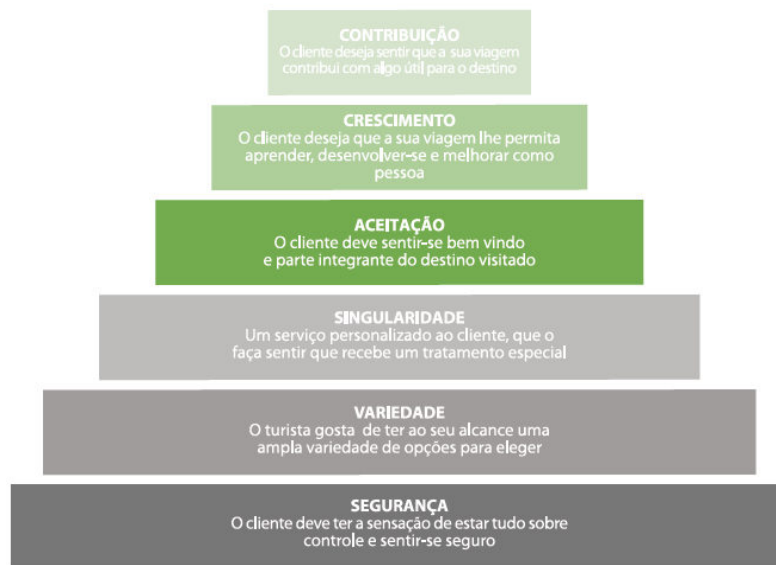
No período de Janeiro a Março de 2011, os estabelecimentos hoteleiros acolheram 2.4 milhões de hóspedes que originaram 6.1 milhões de dormidas, valores que correspondem a crescimentos homólogos de 2.1% e 1.9%, respetivamente (INE. 2011i).

2.2.5 Valor por Esforço

A fórmula Valor por Esforço (Turismo de Portugal, 2006b) é uma ferramenta útil para determinar todos os elementos que formam o Sistema de Valor. Valor é o que recebe o cliente, resulta da soma de experiências, emoções e da qualidade dos serviços. Esforço é o que se “pede” ao cliente e que se deve minimizar. Resulta da soma das incomodidades, inseguranças e preço pago.

Componentes que criam Valor:

- Experiências – constituem o núcleo do Valor e compõem-se da variedade, singularidade, qualidade, sofisticação e simbologia das propostas que se oferecem ao consumidor/ turista;
- Pirâmide emocional – boa parte do Valor que se oferece aos consumidores, e que forma parte da experiência, reside na satisfação das suas necessidades emocionais (figura 2.5). Por isso, o Valor recebido pode ser implementado mediante uma adequada gestão das emoções que podem ser agrupadas de acordo com a Pirâmide Emocional de Maslow (Turismo de Portugal, 2006b).

Figura 2.5: Pirâmide Emocional de Maslow adaptada ao turismo

Fonte: Turismo de Portugal (2006b: p. 43)

- Processos de serviço – estes constituem a 3ª componente de valor e estão relacionados com a eficiência com que são produzidos e prestados. No processo de ponderação e prestação dos serviços intervêm elementos físicos, tecnológicos e humanos.

Componentes que representam Esforços:

- Incomodidades – estão relacionadas com a falta ou insuficientes infraestruturas de acesso, deficiências nos serviços públicos, horários não adequados, cenografia urbana ou natural degradados, ruídos, limpeza e higiene deficientes, etc.
- Insegurança – situações de tipo psicológico, físico e/ou comercial que, em muitas ocasiões, os visitantes sofrem. A confusão no tráfego automóvel, a falta de um sistema claro e eficaz de sinalização, a ausência de postos de turismo, a poluição estética, a ausência de transparência de tarifas de preços, o risco inerente perante a falta de garantias de qualidade, etc., são alguns exemplos;
- Preço – o Esforço não consiste tanto no custo em si mesmo, mas no eventual desequilíbrio entre o preço pago e a qualidade do serviço recebido (Value for Money) e nas eventuais dificuldades para efetuar o pagamento, meios de pagamento não aceites ou outras contingências. Embora sejam cada vez menos frequentes, estas situações ainda persistem nalguns destinos turísticos.

Há que considerar que, cada sector turístico requer uma relação específica de Valor vs Esforço específica, deste modo, embora existam elementos *standards* comuns, o Sistema de Valor apresenta algumas diferenças e variações, com maior ou menor profundidade, em função das características de cada sector turístico. Tal acontece porque cada sector tem consumidores com necessidades e motivações específicas e, assim o Valor oferecido é também o resultado de uma combinação específica de recursos, tecnologia, atividades, etc., por outro lado, determinados esforços são melhor aceites ou assumidos pelos consumidores de alguns sectores (Turismo de Portugal, 2006b).

Assim, por exemplo, os consumidores do *golf travel* são mais suscetíveis às dificuldades nas deslocações, para o destino e nos acessos aos campos de golfe do que os consumidores de natureza. Portanto, cada sector deve configurar um Sistema de Valor adaptado ao perfil, necessidades e motivações dos seus consumidores, pelo menos nos segmentos prioritários.

A este propósito é de referir que, atualmente, o perfil do viajante, inclui o consumidor de golfe, tem as seguintes características (Glocalnetworks, 2006): reservas cada vez mais frequentes por internet, continua expansão das companhias de baixo custo, viagens por conta própria, estadias mais curtas, férias mais frequentes, reservas de última hora e maior sensibilidade aos preços.

2.2.6 Inovação

Analisar a inovação exige um esforço acrescido num duplo sentido, compreender a inovação em todo o sector, e o comportamento de cada ator individualmente. Do ponto de vista sectorial, o próprio destino deverá afirmar-se através da consolidação de uma visão estratégica sobre o seu próprio caminho e da inter-relação entre os atores e o território, facilitando o processo inovador em cada um dos próprios atores. O turismo tem sido visto como um sector onde a inovação tende a não existir. Esta é uma visão tecnológica que tende a ser contrariada por vários estudos que comprovam o sector como inovador. O que acontece é que a inovação tem um carácter menos inovador, isto é, a inovação menos ligada ao desenvolvimento de novas tecnologias. No entanto, o conceito de inovação compreende fenómenos cada vez mais alargados, e assim sendo a aplicação das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) nos processos produtivos, as mudanças

organizacionais, novas formas de marketing e desenvolvimento de novos produtos, são formas de inovar. Uma das características da inovação no sector é que está muito dependente da procura existente. As empresas, que assumem um comportamento reativo, só tendem a inovar se o turista exigir.

Inovar no sector terá de compreender a diferenciação do produto “Sol e Praia” (conferindo-lhe mais valor), a diversificação do produto (apostar em diferentes áreas de interesse) e diversificar mercados (alargar/ fiscalizar os públicos-alvo).

É fundamental dar um salto qualitativo em termos de oferta. As evidências demonstram que as empresas preocupadas com a qualidade adotam comportamentos facilitadores da inovação. Inovar no “Sol e Praia” relaciona-se intimamente com a compreensão de todos os serviços de apoio que este produto necessita e ainda ter uma forte atenção nas questões da sustentabilidade.

Ao nível individual, a inovação no turismo pode ter facetas muito variadas, desde a certificação de sistemas de gestão, adoção de NTIC, reposicionamento face a mercados e produtos.

Por outro lado, a complexidade do turismo e das múltiplas atividades que compreende provocam dificuldades acrescidas na altura de compreender as competências técnicas do sector. Existe uma grande variedade de perfis profissionais específicos do sector e ainda maior de perfis profissionais comuns com outros sectores, caracterizados por tipos de competências mais elementares ou aprofundadas. Contudo, como o sector é gerador de um grande volume de emprego há que analisar com alguma atenção as condicionantes e desafios que se levantam. Uma percentagem elevada do emprego no sector é atualmente caracterizada por um nível reduzido de qualificações e, mais importante, de competências desadequadas. O contacto com o turista necessita de uma formação profissional específica e competências apropriadas que possam funcionar como referência de qualidade do serviço turístico. Mesmo em áreas em que o nível de pré-requisitos não é elevado, é crucial apostar no reforço das competências, porque os serviços necessitam de uma capacidade de relação com os clientes com maior atenção a fatores qualitativos. É importante que os empregadores se consciencializem da necessidade de recrutar pessoal com competências específicas adequadas às necessidades da atividade.

No entanto, a procura de inovação, em particular nas Pequenas e Médias Empresas turísticas, deve compreender a necessidade de adaptação a um mercado competitivo, onde reagir já não chega, é necessário prever e atuar proactivamente (NERA, 2008).

2.2.7 Algarve

“...é fundamental desenvolver no Algarve atividades alternativas "à praia"...”

(MEI, 2007, p.64)

2.2.7.1 Cluster do Turismo

A região tem condições naturais extraordinárias para desenvolver o turismo, para que este se assuma como uma referência internacional em termos de qualidade. Com esse objetivo para além do lazer associado à permanência no Algarve, a região tem promovido a emergência de uma diversidade de novos produtos: turismo sénior, turismo associado à componente saúde ou de eventos internacionais, os congressos e incentivos, a cultura, a saúde e a natureza, bem como o turismo ligado ao desporto (de lazer, de espetáculo e de estágios). Considera-se que a atuação da região nestas componentes é insuficiente (CCDRA, 2007).

O *cluster* do turismo/ lazer deverá continuar a ser o motor da economia do Algarve, sector no qual tem assentado e continuará a assentar a estratégia de desenvolvimento regional (Turismo de Portugal, 2006). Este contribui em 44.7% do PIB Algarvio (66% se considerarmos atividades induzidas) e 60% do emprego regional, contribuindo ainda em 5.8% para o PIB nacional (Santos, 2007; Turismo de Portugal, 2006b).

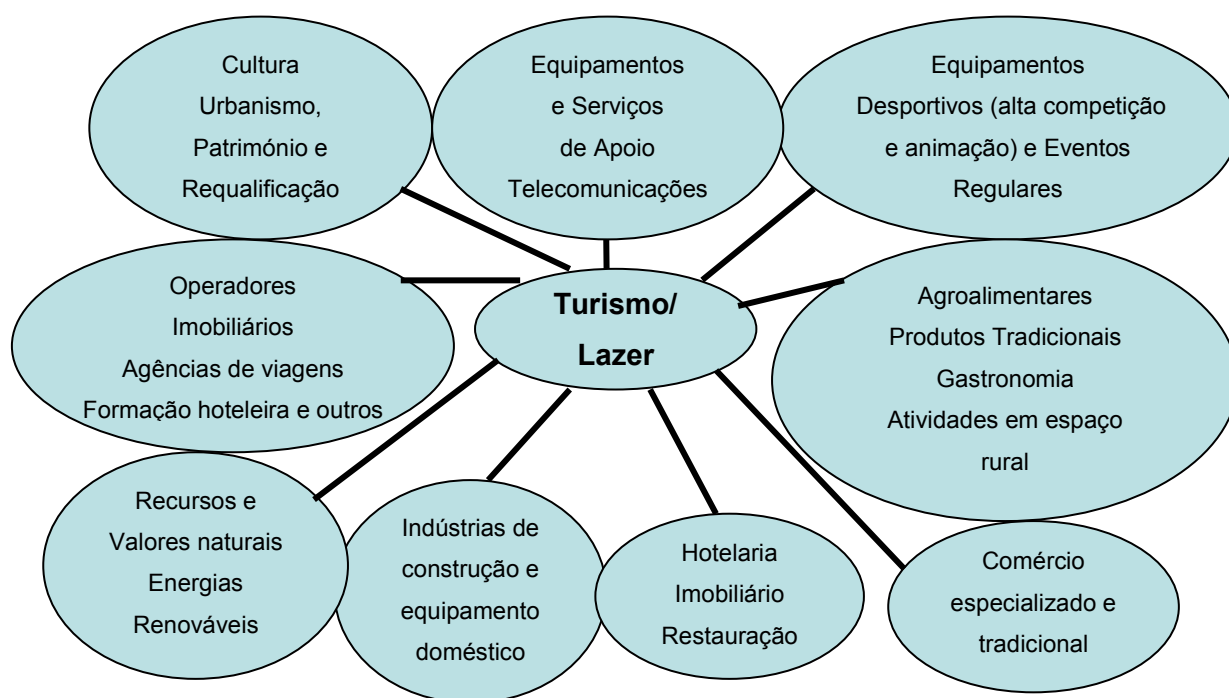
Há também outras atividades inseridas na cadeia de valor do turismo que têm forte expressão regional. Um exemplo claro é o comércio por grosso e a retalho que potenciado pelo turismo representa cerca de 31% do total das empresas do Algarve, 14% do VAB e 18,2% do emprego. O conjunto que engloba as atividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas, também tem um peso importante na região (18,3% do VAB e 6,7% do emprego). Igualmente, a construção civil tem sido um sector dinâmico no Algarve, associado ao imobiliário e turismo, assumindo um forte contributo no VAB, mas exercendo muitas vezes uma intensa pressão para a expansão das zonas de construção.

De forma natural e até consensual, pela dimensão que representa, o turismo tem sofrido e provocado constrangimentos na região. No entanto, foi a dinâmica do sector que permitiu ao Algarve uma evolução económica muito forte, permitindo a aproximação ao nível de

vida das regiões mais desenvolvidas O turismo é um sector com uma capacidade de arrasto muito grande, influenciando um leque alargado de atividades a montante e a jusante do alojamento, a construção imobiliária, a restauração, os serviços de transportes, serviços prestados às empresas, o comércio (fig. 2.6) (UALG, 2007).

No Algarve localizam-se 22% dos estabelecimentos de alojamento classificado existentes no país, correspondendo a 38% da capacidade de alojamento instalada. A região dispõe de um número significativo de hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos turísticos e aldeamentos turísticos. As unidades de agroturismo, turismo rural e turismo de habitação têm expressão irrelevante.

De salientar que (CCDRA, 2006; FEDER, 2007), uma focalização excessiva do sector no produto “Sol e Praia”, dando prioridade a benefícios de curto prazo, conduziu, durante as últimas décadas, a uma massificação da procura turística pela região, que encontrou resposta, no lado da oferta, na proliferação desordenada de empreendimentos turísticos (e inerente especulação imobiliária que aumenta o preço da implantação de outras atividades económicas não relacionadas com a atividade turística, o que deverá ser equacionado para não comprometer o desenvolvimento sustentável da região e do próprio sector turístico), concentrados na faixa litoral, comprometendo objetivos de ordenamento do território dos centros urbanos e da orla costeira do Algarve.

Figura 2.6: *Cluster do Turismo e Lazer*

Fonte: Universidade do Algarve (2007: p. 37)

O Algarve tem condições naturais extraordinárias para desenvolver o sector turístico. Com cerca de 6 milhões de turistas e visitantes por ano e um total de cerca de 60 milhões de dormidas, considerando todos os meios de alojamento (incluindo alojamento não classificado, casa própria e casa de familiares e amigos), assume-se como o polo nuclear do turismo em Portugal (CCDRA, 2002). Depois de, entre 2005 e 2007, ter apresentado uma tendência de crescimento nos números de dormidas e de hóspedes, entre 2007 e 2009 a atividade turística no Algarve contraiu-se, registando uma redução de 1,8 milhões de dormidas e 200 milhares de hóspedes.

A maior dependência da região, comparativamente à média nacional, face ao mercado estrangeiro — que em 2009 representava 72% das dormidas (63% no resto do país), nomeadamente do britânico — a par da situação de crise económica internacional e valorização do euro, determinaram um desempenho inferior face ao país. No Algarve, no último quinquénio, é de ressaltar o desempenho positivo do mercado nacional o qual cresceu a um ritmo superior à média nacional.

Em 2009, o Algarve representava 35,5% do total de dormidas no país. O concelho de Albufeira concentrou mais de 45% das dormidas registadas no Algarve no ano de 2009 (INE, 2010a).

De entre os fatores positivos destaque para (CCDRA, 2002): as excecionais condições naturais (pinhais, praias de areia branca, lagos e uma costa com imponentes escarpas), amenidade do clima, bem receber das populações, as praias limpas, as águas não poluídas e a beleza da costa; zonas turísticas e alguns dos melhores empreendimentos do Mundo, melhorias em algumas infraestruturas, imagem razoável, animação/desporto com algum significado, em particular o golfe; o facto (não aproveitado) de o Algarve ser o berço dos Descobrimentos, a diversidade de novos produtos turísticos; por outro lado, a maior parte do espaço tem fraca concentração da oferta turística, apresentando boas condições de desenvolvimento; segurança e ordem pública boa.

De entre os fatores menos positivos: ausência de estratégia para o sector, descaracterização de certas zonas do Algarve com construções muito densas e altas, estruturas públicas e serviços deficientes, com carências ao nível das acessibilidades; forte sazonalidade e excessiva dependência do mercado do Reino Unido (a fraca tradição da prática de golfe pelos nacionais, o seu potencial como mercado consumidor revela mais um fator com capacidade para compensar a sazonalidade do golfe), concentração da oferta e excesso de alojamento não classificado; o preço médio praticado pela hotelaria é o mais baixo do país; turistas com baixo poder de compra; carências de formação profissional e insuficiente e desadequada política promocional; oferta quase exclusivamente dependente do “Sol e Praia”, falta de apoio financeiro comunitário, ruído, muitos serviços turísticos em economia paralela; elevadas taxas aeroportuárias, animação insuficiente, falta de limpeza (nomeadamente das praias) falta de adequadas estruturas de serviços públicos.

Para esta atratividade do destino Algarve, para além das mencionadas boas condições climatéricas naturais, muito tem contribuído a crescente afirmação da região em algumas áreas do turismo consideradas de especial relevo para a dinamização do sector. Nomeadamente, o Algarve tem sido considerado, nos últimos anos, um destino mundial de excelência para a prática do golfe. É uma realidade que, neste processo evolutivo de novos campos de golfe, constatamos que os mesmos têm surgido com uma preocupação de adaptação das suas estruturas aos padrões de consumos dos turistas que nos procuram com a motivação específica do golfe (Breyner, 2001).

Apesar deste cenário a região do Algarve denota algumas carências comparativamente com o resto do país. Se atentarmos no caso do indicador de conforto o Algarve com um registo de 96.3 é a segunda região do País com o valor mais baixo o que reflete o facto de existirem muitos alojamentos sem eletricidade, água canalizada, instalações sanitárias, banho e duche e sistema de esgotos (NERA, 2008).

2.2.7.2 Inovação

Sendo o turismo a atividade com maior impacto na estrutura económica da região, deverá apoiar e impulsionar a abertura da economia da região para outros sectores.

Uma cultura de inovação e de reforço da qualidade é a chave para a competitividade da região num mundo globalizado, e dela depende, portanto, a continuidade e melhoria dos níveis de riqueza e bem-estar na região (FEDER, 2007).

Os empresários do sector turístico têm cada vez mais que estar conscientes de que a competitividade da região passa por eles e pela sua capacidade de indução noutros sectores de uma dinâmica e cultura de inovação. Há que ter uma visão mais regional e menos individualista do desenvolvimento das suas empresas e favorecer/puxar por outras áreas.

O crescimento das atividades de *I&D*, centrado numa primeira fase na Universidade do Algarve, é essencial para criar capacidade de absorção local, orientada para áreas estratégicas, nomeadamente para o turismo, a construção civil que lhe está associada, o sector agroalimentar e os produtos tradicionais.

Neste contexto foi criado o Centro Regional de Inovação do Algarve (CRIA), estreitamente ligado à UALG, em 2003, em que pretende-se que continue a assumir-se como dinamizador da transferência do conhecimento científico e tecnológico para o mercado, fomentando a criação de iniciativas regionais de inovação que utilizem as plataformas de ligação, de parcerias e de iniciativas, já existentes e a criar, entre o tecido empresarial e o meio universitário.

A diversificação dos produtos oferecidos pelo turismo terá de assumir uma importância crescente para os atores regionais, para que se possa gradualmente reduzir a sazonalidade do sector e respetivos efeitos no emprego.

Nessa diversificação do produto deve atender-se às tendências mundiais para o sector. As atividades ligadas ao desporto, nomeadamente ao golfe, ao lazer na terceira idade e à

saúde serão áreas emergentes nos próximos anos. Ou seja, o *cluster* organizado em torno do binómio “Sol e Praia”, não podendo ser abandonado, deverá ser requalificado e reinventado de forma a reduzir a sazonalidade e a articular-se com outros segmentos/produtos mais dinâmicos, como o desporto e a saúde (FEDER, 2007).

No âmbito do quadro de competências das Agências de Turismo, estas têm de promover as condições necessárias para a investigação e a inovação no sector do turismo. Esta preocupação deverá ser acompanhada por uma reorientação nas práticas de gestão, tornando as unidades de alojamento e de restauração mais flexíveis, inovadoras e competitivas.

No Algarve o sector tem, em termos de quadros médios e superiores, uma mão-de-obra adequada, capaz de se adaptar às necessidades do mercado laboral (NERA, 2008).

2.2.7.3 Hotelaria

Uma análise comparativa entre o Algarve e Portugal, de alguns indicadores de hotelaria, confirma o dinamismo do sector na região (CCDRA, 2002; INE, 2010a; INE, 2010g; NERA, 2008):

- As dormidas em estabelecimentos hoteleiros e similares alcançaram as 13252873 dormidas (38,8% do total nacional). Se analisarmos as dormidas por 100 habitantes o valor é ainda mais relevante, ascendendo a 3220.9, valor quase dez vezes mais elevado que o nacional (342.2);
- A permanência de turistas é superior no Algarve (5.4 noites face a 3.1 noites). Se tivermos em consideração os hóspedes estrangeiros o valor continua superior à média nacional (6.4 noites face a 4.0);
- É a Região com a maior proporção de hóspedes estrangeiros (65,4% para 52,7%);
- A capacidade de alojamento, por milhar de habitantes, é também cerca de dez vezes superior (234.5 face a 24.1);
- A Região recebeu, em 2004, 5.9 hóspedes por habitantes (um hóspede por habitante é o valor médio nacional);
- A taxa de ocupação no Algarve é de 40.9% face aos 38,6% da média nacional;

- Nos proveitos por aposento por capacidade de alojamento o Algarve apresenta uma situação mais desfavorável que a média nacional (3,22 milhares de euros para 4.17);
- Face a 2005, o número de dormidas no Algarve em 2009 apresentou uma quebra de 6,4%. Devido à sua grande exposição ao exterior e à situação de crise internacional, o Algarve foi a região nacional que registou desempenho mais desfavorável, decorrente do facto dos mercados que mais regrediram em termos nacionais em número de dormidas (Reino Unido e Alemanha), serem aqueles que predominam na estrutura de dormidas da região do Algarve;
- O Algarve foi a única região do Continente a apresentar uma taxa de variação média anual, entre 2005 e 2009, do número de dormidas negativa (-3.4%);
- O diferencial positivo entre a taxa líquida de ocupação no Algarve, por comparação com a média nacional tem vindo a reduzir-se nos últimos anos sendo de 3,4 p.p. em 2005 e de 2,6 p.p. em 2009.

A diferença entre o valor mais baixo da taxa bruta de ocupação/ cama (Dezembro – Janeiro) e o valor mais elevado (Agosto), quase quadruplica (CCDRA, 2006). A este propósito é de referir que em 2009, o Algarve concentrou no 3º trimestre 44.5% das dormidas geradas durante todo o ano, o que representa um acréscimo de 1,9 p.p. face ao valor de 2005. A este facto não é alheia a quebra da proporção de dormidas de hóspedes não residentes na região, as quais apresentam uma maior dispersão pelos diferentes meses do ano, por comparação com as dormidas dos hóspedes residentes, mais concentradas no 2º e 3º trimestre do ano (INE, 2010g).

2.2.7.4 *Que Clientes?*

A Região atrai 22% dos turistas que procuram o destino Portugal.

Nos últimos anos, o peso das dormidas dos hóspedes de Espanha e do mercado nacional, registou um acréscimo mais acentuado na região do que no resto do país.

O mercado de residentes representou 28.68% em 2010, tendo sido o primeiro cliente em termos de dormidas em estabelecimentos hoteleiros³, segundo os Indicadores de Monitorização e Previsão da Atividade Turística [IMPACTUR] (2011a). Os principais mercados emissores foram o Reino Unido (28.25%), a Alemanha (10.09%), os Países Baixos (9.41%) e a Espanha (5.77%). Os restantes países representavam 17.8% de dormidas, segundo o mesmo autor.

2.2.7.5 Estratégia

Segundo a Associação Empresarial da Região do Algarve (NERA, 2008), há a considerar as seguintes medidas para a sustentabilidade do turismo na região: Requalificar o alojamento e a restauração; Qualificação profissional e políticas de Recursos Humanos alinhadas com as práticas empresariais; Rede viária melhorada (sinalização); Evidenciar, junto dos mercados emissores, a proximidade do Algarve, face aos destinos mais longínquos; Reforço nas *Low-Cost* como forma eficiente de atrair mais turistas na época baixa; Afirmação do Algarve nos vários tipos de turismo (Espaço Rural, Saúde, Congressos, ...); Não enveredar pela ideia de replicar continuamente os campos de golfe. Risco de perder as características de qualidade que têm marcado este produto; Visão mobilizadora que incorpore os vetores de qualidade, sustentabilidade e competitividade, por parte dos vários atores do turismo, focando a diversificação, e a inovação, mas também as especificidades locais e complementaridades (entender o Algarve como um todo); Compreender que a carga regional está largamente excedida em todas as épocas altas; Integração entre o sistema de turismo e o sistema regional de inovação. O reforço da competitividade do turismo passa por um reforço inovador nas atividades do sector e em todas as atividades de suporte a fornecedores; Aumento da capacidade inovadora como forma de interligar o turismo a sectores de elevado valor acrescentado e assim potenciar um *upgrade* valorativo do produto turístico atualmente oferecido (por via dos fornecedores e serviços especializados).

³ O peso de Portugal enquanto mercado emissor estará subestimado face à realidade devido ao enorme peso das camas paralelas (provavelmente em termos reais o país será o maior emissor de turistas) (NERA, 2008).

2.3. Golfe

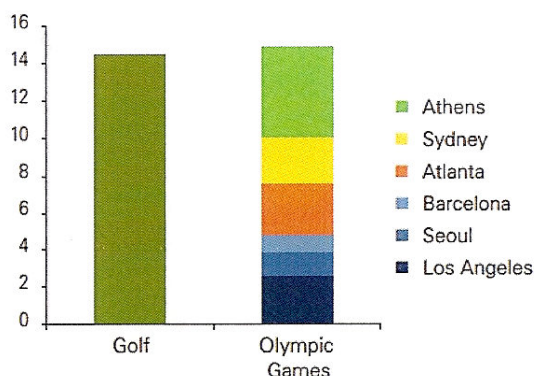
“This business is a hybrid of many businesses and requires special attention.”

Foley & Lardner (2006, p. 1)

2.3.1 Porquê o Golfe? ...

Podemos dizer que o golfe é o mais espetacular sucesso económico das últimas décadas (Dias e Mendonça, 2006). Se compararmos as receitas entre os Jogos Olímpicos, mais importante evento desportivo mundial, com a Indústria do Golfe, facilmente apercebemo-nos da grandeza desta (figura 2.7) (KPMG, 2008b).

Figura 2.7: Produto produzido pelos Jogos Olímpicos *versus* Indústria do Golfe



Fonte: KPMG (2008b: p. 5)

Entre 1985 e 2000, o número de jogadores de golfe em todo o mundo registou um aumento de 35 para 56 milhões. O crescente interesse registado nos últimos anos para a realização de viagens de golfe é acompanhado pelo aumento da oferta de campos de elevado nível de qualidade (Correia e Martins, 2005).

O maior crescimento do golfe em termos absolutos surgiu nos países com maior população e tradição golfista, como os Estados Unidos, o Japão, o Reino Unido, o Canadá e a Austrália.

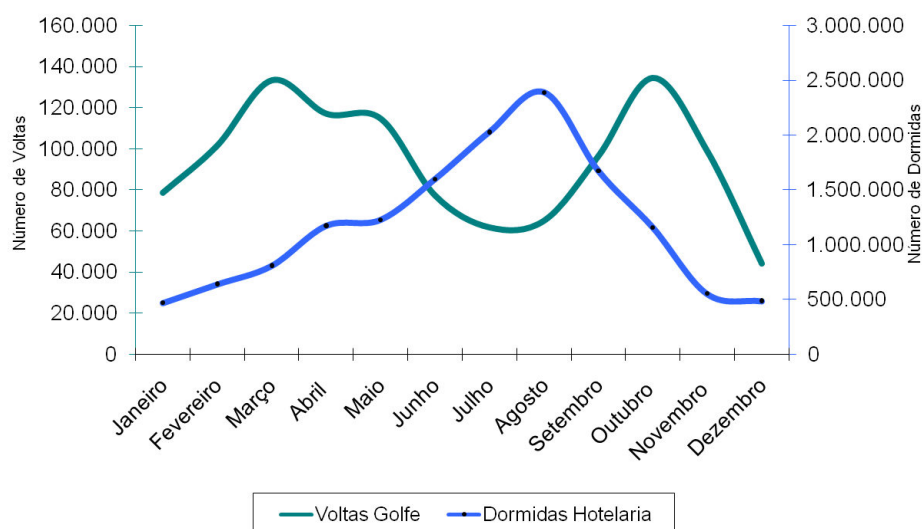
O seu impacto de modo algum pode ser negligenciado, senão vejamos:

- É uma modalidade desportiva que tem registado um desenvolvimento ímpar a nível mundial, ultrapassando já os 80 milhões de praticantes;
- Regista-se um aumento acentuado do número de praticantes nacionais e uma maior oferta de campos de golfe – Portugal triplicou nos últimos 15 anos a oferta, possuindo atualmente 86 campos de golfe em atividade;
- Associado ao turismo, o golfe em Portugal transformou-se numa indústria com um potencial de desenvolvimento muito elevado;
- Segundo dados de 2006, o golfe era responsável pela entrada de cerca de 275.000 jogadores estrangeiros por ano, que jogavam cerca de 1,4 milhões de voltas e geravam uma receita direta superior a 300 milhões de euros, uma receita global estimada em 1,8 mil milhões de euros e um milhão e cem mil dormidas. Não se pode negligenciar que apenas 20% dos gastos dos jogadores de golfe estão diretamente relacionados com o jogo;
- No entanto, a revisão em baixa das previsões da UNWTO, influi necessariamente, no comportamento do crescimento deste produto;
- No âmbito dos instrumentos de gestão territorial, estão previstos mais 100 novos campos de golfe, o que significa que, se todos se concretizassem, o número de campos de golfe duplicaria. Só desde 2008 esses instrumentos preveem mais 39 campos em diversos concelhos (Pereira, 2010);
- No que toca aos pareceres emitidos a projetos de empreendimentos turísticos com componente golfe totalizam-se, desde 2008, 14 pareceres emitidos a novos projetos de golfe (Pereira, 2010);
- Assume especial relevância dada a particularidade do seu padrão sazonal estar em contra ciclo com o turismo “Sol e Praia” (Correia, 1994).

Portugal surge com um grande potencial de desenvolvimento, como destino especial de golfe na Europa, privilegiado pela sua localização, condições climatéricas favoráveis, extenso litoral e atual oferta de campos de golfe. Este produto representa cerca de 6.3% das motivações dos turistas estrangeiros (MEI, 2007).

Esta atividade pode ser encarada como tendo três perspetivas, enquanto:

- Desporto
 - Expectativa de aumento do número de praticantes nacionais, dando maior dinâmica e notoriedade ao desporto, mais massa crítica e futuros campeões;
 - O aumento de golfistas nacionais permitirá a expansão e criação de campos de golfe em mais regiões do País;
 - Atenua sazonalidade e crises turísticas;
 - Portugal com capacidade de atração de grandes competições de golfe (candidatura à *Ryder Cup* de 2018);
- Negócio
 - Pelos valores que movimenta no sector privado (que contribui para a diminuição relativa dos campos de golfe públicos em favor dos privados) segundo Martinez (1992, citado por Correia e Martins, 2005);
 - Pela valorização e requalificação do território e da oferta turística de qualidade;
 - Pela atração de residentes estrangeiros de elevado poder de compra, quando associado ao turismo residencial;
 - Pela criação de postos de trabalho diretos (instalações próprias, restaurantes e bares anexos ao golfe, comercialização de equipamento desportivo, dormidas dos turistas de golfe nos *resorts* turísticos e manutenção do campo de golfe) e indiretos, desde empregos indiferenciados a altamente qualificados (à semelhança do sector turístico);
 - Modelos de gestão com boas práticas de sustentabilidade ambiental, conferem prestígio ao golfe nas três vertentes mencionadas, permitem o desenvolvimento de tecnologias e de inovação;
- Produto turístico
 - Portugal é um dos poucos países que abraça o golfe como produto estratégico turístico, conferindo-lhe destaque e atribuindo-lhe investimentos consideráveis na área da promoção;
 - Estratégico para a promoção do país e pela notoriedade que aporta a Portugal;
 - Capacidade de atração de turistas/jogadores de alto dispêndio;
 - Diminui a sazonalidade (figura 2.8).

Figura 2.8: Variação mensal das dormidas na hotelaria e voltas vendidas no Algarve

Fonte: Perna (2009: p.6)

Observemos a tabela 2.4 que representa, para as principais regiões do Mundo, a variação no crescimento do golfe, não é de surpreender que a Ásia, e particularmente a China, seja a região que tem atraído a atenção da grande maioria dos investimentos da indústria do golfe (KPMG, 2010a).

Tabela 2.3: Variação do crescimento (%) do golfe em algumas regiões

	2007	2008	2009	2010*	2011*
Zona Euro	2,6	0,6	- 4,1	0,8	1,0
Estados Unidos	2,1	0,4	- 2,4	2,5	1,3
Japão	2,3	- 0,7	- 6,2	1,2	1,0
China	13,0	9,0	8,2	8,6	8,4
Ásia e Austrália	8,7	5,5	4,1	6,1	6,3
Mundo	5,0	2,8	- 1,2	3,2	3,4

* previsão

Fonte: KPMG (2010a: p. 4)

2.3.2 O Negócio Golfe

É inserido neste contexto global que o golfe, quando associado ao turismo, surge como um negócio reconhecido a nível mundial. O número de praticantes é de cerca de 25 milhões nos EUA, de 15 milhões no Japão e de 6 milhões na Europa. Os restantes 6 milhões encontram-se disseminados pelo resto do mundo, com especial significado, no Canadá, com 2.6 milhões, e quase 1 milhão na Austrália (Marco e Smith, 2004) citados por Quaresma (2008). A manter-se a taxa de crescimento de cerca de 10% ao ano, o número de praticantes duplicará no prazo de aproximadamente 8 anos (Agrellos, 2009).

No entanto é de mencionar que, a atividade do golfe nunca foi confrontada com uma crise financeira como a observada no ano de 2009. Tal como está bem documentado, esta surgiu em Setembro de 2008 tendo originado uma situação económica apenas comparável com a da década de 1930 (KPMG, 2010a).

Observemos a distribuição das Despesas/ Receitas nos Campos de Golfe (Gosendi, 2002):

- Despesas: Ordenados (38%), Investimentos (27%), *G&A* (6%), Relvado (3%), Aluguer de equipamento – carros de golfe e outros (9%), *F&B* (9%), Outros (8%);
- Receitas: *Green/ Guest fees* (28%), Aluguer de equipamento (7%), *F&B* (24%), Quota/ *Fee* de membro (36%), Outro (5%).

As receitas que provêm do golfe têm essencialmente origem direta no jogo (ou seja, *green fees*, quota de membros, e aluguer de carro) e do consumo de *F&B*. Esta sustenta alguns sectores como o equipamento, para tratar do campo e para o jogo, *F&B*, o relvado, equipamento de irrigação e serviços.

2.3.2.1 Portugal e o Golfe

É relevante que Portugal não entrando no *ranking* dos 10 ou 15 maiores destinos turísticos internacionais, quer em termos de volume de chegadas quer em termos de receitas, quando a análise incide sobre este produto específico – golfe – surge em segundo lugar como destino de preferência dos países com maior número de praticantes na Europa (terceiro maior mercado do mundo, sendo a região que apresenta o maior crescimento, a rondar os 45% no período de 95-99) (Breyner, 2001).

Estima-se que o ritmo de crescimento do número de golfistas na Europa se mantenha, com especial incidência para o Reino Unido, Alemanha e a Suécia.

As principais razões apontadas para este crescimento são: 1 - Uma maior apetência global para a prática de desporto; 2 - Um desejo crescente de contacto com a natureza; 3 - O crescimento do tempo de lazer na generalidade dos países, motivado, entre, outros fatores, por um aumento da esperança de vida; 4 - O crescimento do rendimento disponível, nomeadamente nas classes com maior apetência para a prática deste desporto; 5 - A possibilidade crescente de associar o golfe a atividades de negócios; 6 - Envelhecimento da população e aumento da esperança de vida (Martinez, 1992) citado por Correia e Martins (2005); 7 - Aumento do nível cultural da população europeia e necessidade de obter *status* (Turismo de Portugal, 2006a).

Os golfistas procuram-nos porque sabem que em Portugal vão ser bem recebidos, vão encontrar boa gastronomia, bons vinhos e, sobretudo uma diversidade de campos de golfe de qualidade. Tudo isto, com uma relação qualidade/ preço que é apercebida como vantajosa (Dias e Mendonça, 2006).

Estes turistas, que têm como motivação primária da viagem jogar golfe, representam 1 milhão de viagens/ ano, estimando-se que dupliquem até 2015. Os restantes turistas, aqueles para quem jogar golfe é uma motivação secundária, representam 1.2 milhões de viagens/ ano. Este mercado representa, aproximadamente, 0.40% do total de viagens de lazer realizadas pelos turistas europeus (Turismo de Portugal, 2006b). De acordo com as estimativas de peritos e profissionais do sector turístico, o mercado do *golf travel* cresce a um ritmo de 7% ao ano. Seguindo essa tendência, o volume do mercado quase duplicará em 10 anos, alcançando os 2 milhões de viagens (MEI, 2007; Turismo de Portugal, 2006b).

A relevância deste produto não poderia ser assim por demais evidente, em termos de competitividade do turismo em Portugal e do conjunto dos sectores exportadores nacionais, tendo o Algarve com cerca de 44% da oferta uma posição de liderança, cujos resultados têm, forçosamente, de assumir o compromisso da sustentabilidade no tempo e no espaço.

O turismo de golfe em Portugal tem um efeito estruturante na atividade turística, que se faz sentir, nos destinos regionais, a diferentes níveis, tais como (Breyner, 2001):

- Diminuição da sazonalidade – considerando os dois principais destinos de golfe regionais – Lisboa e Vale do Tejo e o Algarve, a procura do turismo de golfe tem um peso de cerca de 22% do turismo global;

- Qualidade e diferenciação da oferta turística – com poder de influenciar o consumidor na escolha do seu destino de férias;
- Promoção internacional de Portugal, através de grandes eventos de golfe, como por exemplo o Portugal Masters – o qual se estima que gere à volta de 500 horas de transmissões televisivas a nível mundial;
- Contribui para o crescimento da receita média por turista⁴.

A procura do turismo de golfe em Portugal divide-se em dois grandes grupos: mercado interno e mercado externo. O turismo doméstico tem uma fraca expressão no mercado do golfe relativamente ao exterior. Quanto ao mercado externo, este é originário, sobretudo, e por ordem de importância, do Reino Unido, Alemanha, Escandinávia (Suécia, Dinamarca, Noruega e Finlândia), e Holanda. Com expressão bastante mais reduzida, temos ainda a França, Itália, Espanha, Estados Unidos e Canadá, cujos golfistas combinam as suas férias de golfe com outras motivações, nomeadamente a História, a cultura e a gastronomia, entre outras (Breyner, 2001).

A concorrência de outros países provém principalmente da Espanha e da Bacia do Mediterrâneo. Países como a Tunísia, Marrocos, Turquia, Holanda e Sul de França são apontados como concorrentes diretos do Algarve. A um nível mais remoto, surge ainda a Florida e o Norte de África. Ao examinar a indústria do golfe na região da Andaluzia em Espanha e, atendendo ao desenvolvimento do turismo de golfe no Sotavento Algarvio, a Andaluzia pode ser considerada como um destino complementar. Existem já acordos de cooperação entre os campos de golfe nestas duas localizações (Correia e Martins, 2005).

⁴ Segundo o Turismo de Portugal (2006b), o gasto médio diário do turista de golfe é de 260€. Para esta entidade o gasto total praticado pelo *golf traveler* divide-se da seguinte forma: alojamento (20%), refeições (18%), serviços em campos de golfe (13%), compras e lazer (18%), voos (13%), aluguer de carro (8%) e outros gastos no destino (10%).

Para a UALG (2004a), o turista de golfe apresenta um gasto médio diário total (direto e indireto) de 164.13 euros, cerca de 1.74 vezes superior ao gasto médio do turista genérico no Algarve. Segundo o mesmo estudo, a despesa distribuiu-se do seguinte modo: no campo de golfe (25.7%), alojamento (35%), transportes internos (8.1%), *F&B* (15.7%), recreio e cultura (17,3%), e bens e serviços diversos (23.8%).

2.3.2.2 A Importância do Golfe na Economia

Importa agora sublinhar a importância do golfe para a economia, não só como produto turístico mas também como modalidade desportiva, a qual é responsável por (Dias e Mendonça, 2006):

- Geram direta e indiretamente milhares de postos de trabalho (o emprego gerado por esta atividade é de valor superior, na medida em que movimenta quase toda a estrutura económica da região. A criação de emprego associada à relativa estabilidade do mesmo constitui valor acrescentado do golfe para o desenvolvimento económico e social da região);

- Cerca de 300 milhões de euros por ano de receitas turísticas diretas por ano.

Se contemplarmos ainda as atividades de suporte à modalidade, nomeadamente a comercialização de equipamentos, maquinaria, produtos de manutenção, serviços entre outros, cremos que estes números disparam para o dobro ou triplo do valor referido (Correia e Martins, 2005).

É o chamado efeito multiplicador que no caso do golfe pode ser exemplificado, de uma maneira simplificada, da seguinte forma (Breyner, 2001): 1 - O golfista paga o *green-fee*; 2 - O proprietário do campo afeta uma percentagem do *green-fee* para a manutenção; 3 - O proprietário do campo paga aos funcionários, compra sementes, e manda o trator para reparações; 4 - O produtor de sementes compra mais matéria-prima para processamento e a oficina compra peças e ferramentas novas; 5 - Cada participante da cadeia acima paga salários aos seus funcionários para executar o trabalho adicional; 6 - O dinheiro recebido pelos funcionários é utilizado na compra de artigos de consumo; 7 - Se as taxas de juros forem inferiores ao retorno esperado pelos participantes desta cadeia, a Banca pode financiar empréstimos e obter uma receita adicional; 8 - Os grossistas que venderam os produtos de consumo renovam os seus *stocks*; 9 - As Seguradoras, Contabilistas e Advogados cobram taxas como resultado de algumas dessas transações.

No final do ciclo das compras, através da economia, por cada unidade monetária que o golfista desembolsou no campo de golfe, terão circulado cerca de 2 a 3 unidades monetárias. Este é o efeito multiplicador, uma realidade que descreve o funcionamento da nossa economia.

Os custos de exploração representam 60% dos proveitos. Com uma margem de 40%, o Estado absorve 12% dos resultados em impostos sobre lucros, quedando-se os dividendos da empresa pelos 28%, dividendos esses que lhe permitem gerar um excedente financeiro igual a 43% dos proveitos. Um campo de golfe de 18 buracos gera, em média, receitas anuais cinco vezes superiores aos custos variáveis médios. (Correia e Martins, 2005).

2.3.3 O Turista de Golfe

O golfista procura: qualidade dos campos, manutenção cuidada, serviço profissional, acomodações próximas dos campos, boa relação qualidade/preço (*value for money*), disponibilidade de *tee times* durante todo o ano, oferta de vários campos concentrados numa área restrita, proximidades dos mercados emissores, evolução nas ligações aéreas (*low cost*), clima convidativo à prática de golfe durante todo o ano, *free shuttle bus* hotel/campo/hotel, segurança (Bolsa de Turismo de Lisboa [BTL], 2006).

Estes turistas podem ser enquadrados num determinado perfil (os *committed golfers*⁵) (Breyner, 2001; IAGTO, 2005, citado por Turismo de Portugal, 2006b; Turismo de Portugal, 2006a):

- Quem são: Indivíduos com 40 e mais anos. Martinez (1992, citado por Correia e Martins, 2005), aponta para uma tendência de crescimento do golfe explicado pelo envelhecimento da população e aumento da esperança de vida, golfistas internacionais que pertencem a um clube/ federação de golfe desde há anos, têm um *handicap* relativamente baixo, jogam uma média de 8 vezes ao mês e com nível de rendimento médio-alto.
- Como são: vivem em países que são mercados de golfe consolidados, valorizam muito as infraestruturas e os serviços de elevado nível, têm um elevado poder de compra e um bom nível sociocultural;
- Hábitos de viagem: realizam entre uma e três viagens ao ano, viajam para países com campos autênticos e de qualidade, querem jogar em diferentes campos com diferentes níveis de dificuldade no mesmo período de férias, procuram alojamento de qualidade e

⁵ Consumidores que viajam com maior frequência e com um mais elevado nível de consumo no destino.

com personalidade (hotéis de 4 e 5 estrelas), realizam outras atividades como: desfrutar da gastronomia local, compras, visitas culturais, outras atividades ao ar livre, etc.

O Turismo de Portugal acrescenta ainda que (BTL, 2006): 7 % dos jogadores são Portugueses; 15 % dos jogadores são mulheres; 30% dos jogadores de golfe têm idades compreendidas entre os 45 e 55 anos; e 80% dos jogadores de golfe têm idades compreendidas entre os 35 e os 65 anos.

2.3.4 Caracterização do *Cluster* do Golfe

“Beyond its sport and recreational value, golf forms the nucleus of a major industry cluster that generates jobs, commerce, economic development, and tax revenues for communities throughout the country.”

Gosendi, A. (2002, p.4)

Compreender o âmbito do golfe, onde esta indústria começa e acaba, é o primeiro passo para estimar o volume da economia que lhe está associada. Quando pensamos neste sector de atividade há a tendência de considerarmos os campos, o equipamento, o vestuário e os torneios. Todavia, pode haver desconhecimento do vasto número de indústrias relacionadas que apoiam ou são potenciadas por este jogo.

Um conjunto de indústrias constitui o “*cluster* do golfe”. Este inclui dois segmentos principais: as indústrias centrais, o âmago, e as indústrias associadas. Assim, há a considerar as instalações do golfe, e as indústrias que produzem mercadorias e serviços necessários para jogar o jogo e dinamizar as instalações tais como os fabricantes de equipamento, os projetistas do campo, a manutenção do relvado, e os serviços de gestão do clube. Estes serviços permitem que as instalações funcionem. Para além disso, esta atividade permite que outros sectores, tais como o turismo e a imobiliária, tenham interesse no jogo. Estas estão muito ligadas ao golfe no entanto, têm também outros interesses económicos. Por exemplo, um turista em negócios pode prolongar as suas viagens para jogar uma volta de golfe. Ou seja, o turismo é alavancado pelos serviços e mercadorias do golfe. Martinez (1992, citado por Correia e Martins, 2005) identifica os subsectores da

economia relacionados com o golfe: produtivo, emprego, imobiliário, realização de campeonatos de golfe e o turismo de golfe. Afirmo o autor que esta interligação contribui para a diminuição relativa dos campos de golfe públicos em favor dos privados.

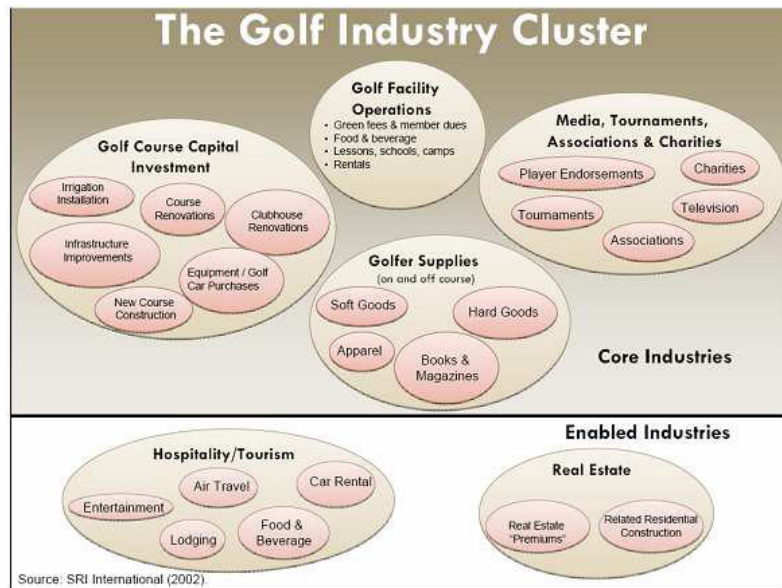
Podemos observar na figura 1.9, e considerar, como indústrias “*Core*” (receitas diretas):

- Investimento no campo: instalação da irrigação, melhoria nas infraestruturas, construção de novos campos, aquisição de equipamentos/ carros de golfe, remodelação do *Clubhouse* e remodelação do campo;
- Operações do golfe: *greens fees*, quotas dos membros, *F&B*, lições e escolas e estágios, e alugueres;
- Fornecedores: equipamento, vestuário, e livros e revistas;
- Meios de comunicação, torneios e associações: publicidade, torneios, associações, televisão, caridade;

Como indústrias “Alavancadas” (receitas indiretas): hospitalidade/ turismo, viagens, entretenimento, alojamento, *F&B*, aluguer de carros e imobiliário (luxo/ construção).

Enquanto produto turístico, o golfe originou o aparecimento de Operadores Turísticos especializados que inicialmente foram constituídos por praticantes da modalidade, os quais iniciam a sua atividade quase como um *hoobie* ou uma fonte de rendimento complementar, e que são mais tarde confrontados com um negócio em si mesmo.

Quanto aos grandes Operadores Turísticos generalistas, atentos ao que se passa no mercado, não desprezam a oportunidade, dedicando algum espaço nas suas brochuras para os *packages* de golfe e, nalguns casos, criam um departamento próprio para a gestão deste produto, o que de certa forma tem constituído um forte contributo para dinamizar esta modalidade desportiva, do ponto de vista turístico (Breyner, 2001).

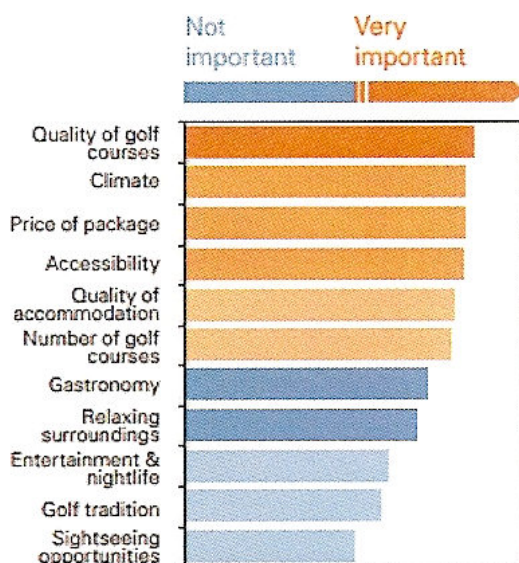
Figura 2.9: *Cluster do Golfe*

Fonte: Jozawa (2008: p. 2)

É de destacar o papel dos profissionais dos clubes de golfe na distribuição deste produto. Para além da função de ensino da modalidade que exerce, o profissional é também o responsável pela organização de viagens de golfe para grupos de jogadores dos seus clubes, funcionando assim como uma espécie de operador turístico "pontual", ou como um prescriptor do produto.

2.3.5 Tipos e Destinos de Golfe

Para que um destino seja competitivo deve otimizar o intercâmbio entre o que se oferece ao turista e o que se pede em troca. Por outras palavras, um destino é competitivo quanto maior valor der ao cliente e menos esforço lhe pedir. Segundo a KPMG (2008b), os fatores mais importantes para escolher um destino de golfe são os apresentados na figura 1.10.

Figura 2.10: Aspetos mais importantes na escolha de um destino de Golfe

Fonte: KPMG (2008b: p. 22)

A motivação principal da maioria dos turistas de golfe, em Portugal, é praticar o jogo num destino com sol e praia (*Golf, Sun & Fun*), em que existe uma oferta variada de campos de golfe. O turista procura atividades complementares ao golfe e alojamento de 4 e 5 estrelas. São exemplos deste tipo de destinos de golfe a Espanha, Portugal, França, Itália, Florida, e outros. Este representa cerca de 70% do total das viagens de golfe. Para além desta “fatia” de mercado, há aqueles que aliam o jogar golfe com outros interesses. Para esses, o mercado subdivide-se em *Golf & Exotic*, que representa cerca de 8% do mercado, e que compreende o golfe praticado em campos situados em locais exóticos, num ambiente diferente do habitual. Podemos referenciar como exemplos o golfe em Marrocos, Tunísia, Turquia, Dubai, África do Sul, Egipto, Grécia, entre outros. O terceiro tipo de destino para jogar golfe é denominado *Golf & Prestige*, com 22% de quota de mercado. É o golfe praticado em campos de prestígio em que se procura a singularidade e a exclusividade – clientes *VIP*. Como exemplos para este tipo de destino há a Escócia, Carolina do Sul, Inglaterra, Irlanda, entre outros.

Como referimos, Portugal tem estado posicionado essencialmente no segmento de mercado *Golfe Sun & Fun*. No entanto, face à crescente oferta de elevada categoria, em termos de campos, alojamento associado e certificações desses mesmos campos, o nosso País poderá vir a posicionar-se e a competir no segmento de mercado *Golfe & Prestige*. O país não cumpre os critérios de atratividade e competitividade da tipologia *Golf & Exotic* (Turismo de Portugal, 2006b).

Deste modo, pode dizer-se que os destinos mediterrâneos que oferecem “*Golf, Sun & Fun*” pertencem ao *competitive set* primário de Portugal, ou seja, representam mais concorrência.

Os destinos que oferecem “Golfe & Prestígio” e “*Golf & Exotic*” são considerados como o *competitive set* expandido de Portugal, por terem ofertas de *golf travel* com aspetos muito diferentes da oferta portuguesa.

Destinos *long haul*, como Florida ou Califórnia, não formam parte do *competitive set* de Portugal pois, o volume de viagens de europeus para esses destinos é inferior a 5%.

Observemos qual a perceção que alguns consumidores, nos principais mercados emissores europeus, têm de Portugal enquanto destino de golfe (tabela 1.5). Apenas são apresentados os países que mais diretamente concorrem com Portugal (Turismo de Portugal, 2006b).

Tabela 2.4: Os melhores destinos de golfe segundo os consumidores, Janeiro 2006

<i>Holandeses</i>	%	<i>Britânicos</i>	%	<i>Franceses</i>	%	<i>Espanhóis</i>	%	<i>Alemães</i>	%
Portugal	20,3	Espanha	33,3	Espanha	8,1	Espanha	10,1	Espanha	19,8
França	15,2	Portugal	28,3	França	8,1	França	5,6	Portugal	4,1
Espanha	14,5	França	4,2	Portugal	4,0	Portugal	3,4	França	3,7
Itália	3,6			Itália	2,7	Itália	2,2		

Fonte: Turismo de Portugal (2006b: p. 14)

Segundo os resultados da consulta, Portugal apresenta-se como um destino de golfe muito bem posicionado no *golf travel* europeu, especialmente entre os consumidores holandeses, alemães e britânicos. Portugal é tido como um país com mais simpatia e um preço inferior ao de Espanha, mas com piores infraestruturas hoteleiras, relação qualidade/preço mais desfavorável e menor qualidade de atividades disponíveis (MEI, 2007).

Entre os concorrentes que emergem convém tomar precauções com destinos como a Turquia, Tunísia, Marrocos ou Egipto, uma vez que também desenvolvem a sua respetiva oferta de golfe e outras atividades desportivas e de lazer relacionadas como “*Sun & Beach & Fun*” e apostam numa oferta completa em torno do “Sol e Mar”, Golfe, Natureza, Saúde e Bem-Estar, etc.

Mas, quais as características que contribuem para que Portugal seja um destino de golfe tão apreciado? Estas são de diferentes ordens. Podemos apontar como principais as seguintes: vários destinos dentro de um destino (Lisboa, Algarve, Madeira e Açores), campos de qualidade num espaço geográfico reduzido, tradição enquanto destino turístico (povo acolhedor), várias e competitivas opções de alojamento, gastronomia, segurança, clima agradável – 365 dias de golfe, proximidade geográfica com os principais destinos emissores (3,5 horas de distância dos principais países europeus), tradição no turismo residencial, proximidade cultural com alguns mercados, a perceção de Portugal como destino de golfe é positiva e, *value for money* e *worth of mouth*.

Para a CCDRA (2007) a atratividade dos campos de golfe depende em muito da qualidade da oferta do alojamento turístico, do prestígio e da diversidade das características desportivas e paisagísticas dos campos de golfe e da acessibilidade aos mesmos, que não deverá implicar uma deslocação superior a 30 minutos. O preço e as instalações constituem também fatores de atração relevantes para a concorrência (Correia e Martins, 2005).

Patrick (1999, citado por Correia e Martins, 2005), concluiu que os turistas que procuram o destino essencialmente para jogar golfe apresentam um grau de correlação mais elevado com a qualidade e o valor percebido.

Constata-se que os campos têm surgido com o cuidado de adaptar as suas estruturas aos padrões de consumos dos turistas que nos procuram com a motivação específica do golfe. Esta preocupação não se refere apenas às estruturas acessórias à prática da modalidade, como sejam a oferta de restauração, balneários, mas sobretudo a aspetos como o enquadramento paisagístico, a qualidade ambiental, o *lay out* do campo com um nível de dificuldade relativo – no fundo, pormenores que vão de encontro ao crescente grau de exigência do turista de golfe. Estes aspetos têm vindo a ser considerados, não só pelos novos campos de golfe, mas também pelos que já existiam e que foram procurando adaptar-se às exigências dos turistas.

Observemos na tabela 2.6, com recurso à análise SWOT, Portugal enquanto destino turístico e de golfe (Breyner, 2001; CCDRA, 2006)

Tabela 2.5: Portugal enquanto destino de Golfe (análise SWOT)

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • Procura demasiado concentrada para a Região do Algarve, com a consequente diminuição dos intervalos entre os <i>starting times</i>, na época alta do golfe; • Dependência acentuada em dois mercados emissores – Reino Unido e Alemanha – principalmente no caso do Algarve. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de campos de golfe de qualidade e quantidade nos principais destinos de golfe regionais – Algarve e Lisboa e Vale do Tejo; • Condições naturais e climatéricas favoráveis à prática da modalidade durante todo o ano; • Contribuição para a diminuição da sazonalidade associada à oferta de Sol e Mar.
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento da oferta de golfe nos países mediterrâneos, tipicamente concorrentes de Portugal, nomeadamente em Espanha, Turquia, Marrocos, Tunísia, entre outros; • A concorrência cada vez maior de destinos <i>long haul</i>, tais como as Caraíbas, os Estados Unidos e a África do Sul; • Dependência de voos charter no destino Algarve; • A exigência acrescida do consumidor; • O crescimento acelerado da oferta, que pode gerar impactos negativos nos preços praticados, afetando a rentabilidade das empresas e, consequentemente, a qualidade dos campos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O aumento da oferta de campos de golfe na Região de Lisboa e Vale do Tejo; • O aumento tendencial do número de jogadores, principalmente no mercado escandinavo; • A diversificação dos mercados alvo, nos quais existe uma procura potencial, nomeadamente – Áustria, Bélgica, França e Suíça; • Segmento feminino ⁶.

Fonte: Breyner (2001: p. 8, 9)

2.3.6 Valor por Esforço do *Golf Travel* em Portugal

O Turismo de Portugal refere que, para melhorar a relação Valor por Esforço do *golf travel* em Portugal há que ter em consideração que, “ (...) *embora existam elementos standards comuns, o Sistema de Valor apresenta algumas diferenças e variações, com maior ou menor profundidade, em função das características de cada sector turístico (...)* ” (Turismo de Portugal, 2006b, p. 41). Portanto, cada sector deve configurar um Sistema de Valor adaptado ao perfil, necessidades e motivações dos seus consumidores, pelo menos nos segmentos prioritários. De seguida (figura 2.11), a mesma entidade, apresenta a fórmula Valor por Esforço do produto *golf travel* em Portugal:

⁶ Habitualmente viajam com os seus maridos mas tencionam realizar outras atividades como, compras, tratamentos de beleza, visitas de interesse, por não encontrarem atividades ligadas ao golfe adaptadas a si.

Figura 2.11: Valor por Esforço do *golf travel* em Portugal

Fonte: Turismo de Portugal (2006b: p. 45)

Vejamos algumas boas práticas de outros destinos enquadradas nas parcelas que compõem a fórmula Valor por Esforço (Turismo de Portugal, 2006b):

- Um sistema integral de experiências para garantir um elevado valor aos clientes: pacotes básicos compostos por transferes & alojamento & *green fees*; pacotes de golfe combinados com outras atividades de interesse especial como atividades de *wellness*, desportos ao ar livre, náuticos, atividades culturais, etc.; clínicas e escolas de golfe; organização de eventos, tais como torneios internacionais, *charity challenges*, campeonatos

pró-ams, etc.; golfe para segmentos especiais: mulheres, jovens, homens de negócios, incapacitados, etc.;

- Centrar a atenção nas emoções relacionadas com a variedade, a singularidade, o crescimento pessoal e a segurança: projetar campos de golfe com níveis distintos de *handicap*; experiências de golfe adaptadas aos requisitos do cliente dando especial atenção ao tratamento personalizado; variedade de campos com acesso a níveis distintos de *handicap* e a pessoas com alguma incapacidade; regulamentos para o cumprimento de normas de higiene e segurança ao nível das infraestruturas, equipamentos e prestação de serviços.

Segundo a opção estratégica de Portugal de dar prioridade, a curto/médio prazo, aos esforços na estruturação de produtos para o mercado de viagens de golfe, as experiências deveriam ser variadas e seguras, com um elevado conteúdo de entretenimento e de aprendizagem sobre a cultura local, permitindo assim ao turista sentir que aprende e cresce com a viagem;

- Qualidade dos processos dos serviços (decisiva para uma boa valorização do produto por parte do turista): criação e implementação de cursos de gestão de campos de golfe; criação de organismos mistos, público ou privado, que façam a gestão do desempenho do sector; dotação orçamental para a melhoria de infraestruturas, equipamentos, acessibilidade e sinalização dos campos de golfe; criação de selos;

- Gestão das Incomodidades (melhorar os elementos que possam diminuir o desconforto físico do turista): promoção conjunta de hotéis próximos dos campos e *greens fees* para promover o jogo de golfe; promoção de serviços complementares à oferta de golfe como *transfers* do hotel para o campo e vice-versa; informação detalhada sobre as características dos campos, com mapas detalhados, fichas técnicas de cada campo, etc.; reconhecimento a nível internacional e de organismos de turismo, como a UNWTO, da qualidade da oferta no sector;

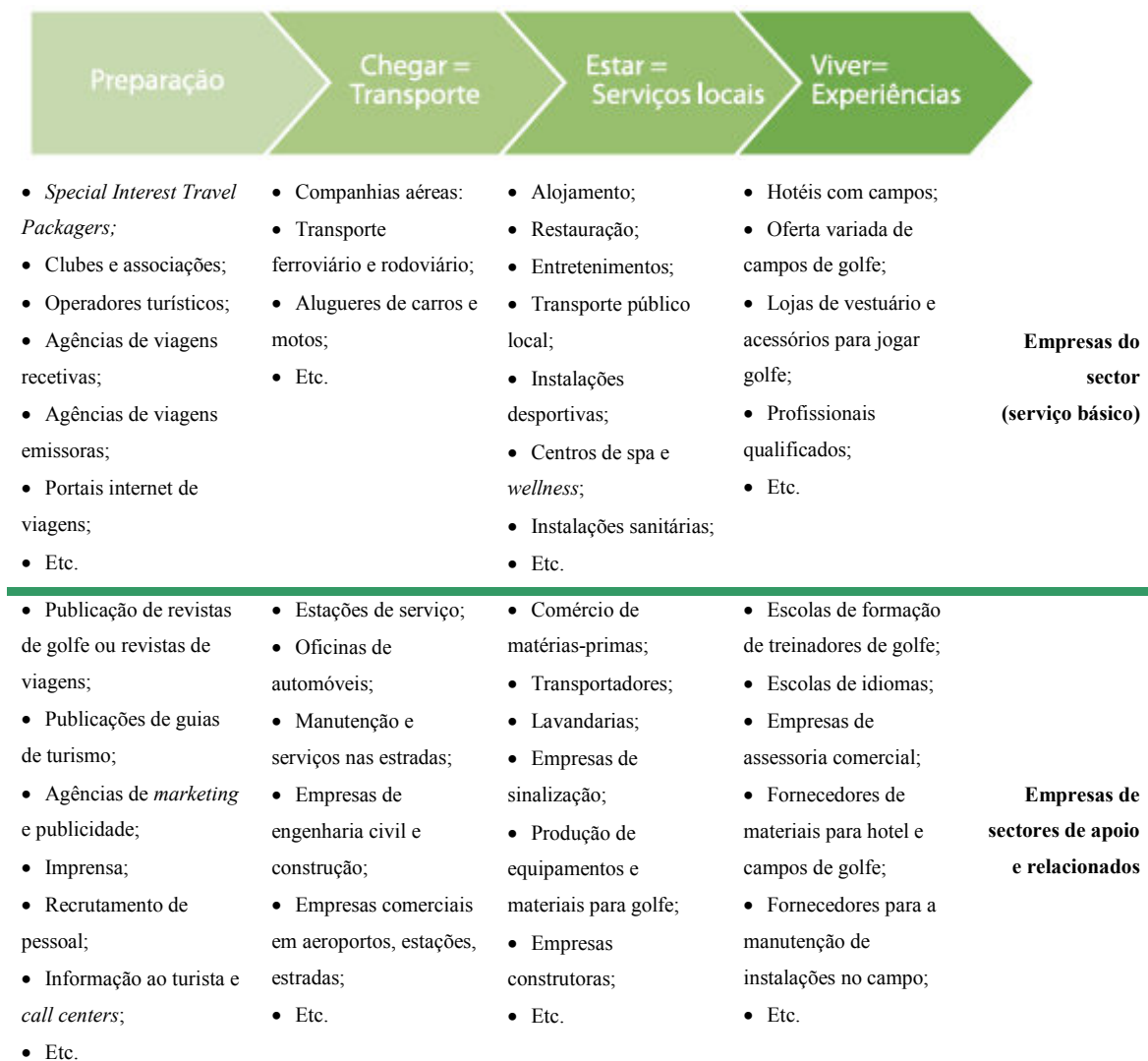
- Gestão das Inseguranças (os turistas sentirem-se mais seguros quer seja física, psíquica e comercialmente): certeza em como o turista recebe informação correta e atualizada sobre a oferta de golfe, por parte do sector; promoção dos campos como os mais seguros para jogar golfe; cumprimento da normativa vigente para o correto funcionamento dos campos de golfe e penalização face a danos ocasionados pelos *golf travelers*; promoção de ofertas com serviços de valor agregado que diferenciem a oferta dos concorrentes;

- Preço. Este varia muito entre países. Países turísticos e líderes no denominado *Golf Travel*, como Espanha e Portugal, têm um *green fee* acima da média, com um aumento também superior à média, enquanto países com maior tradição de jogar golfe têm preços mais baixo e portanto mais acessíveis à população. Verifica-se a publicação de ofertas de golfe combinadas com outros serviços complementares ou atividades de interesse especial, embora não se observe no mercado uma estratégia de preços com a finalidade de fidelizar clientes.

Como é referido, apesar do destino Portugal ter algum “peso” o Turismo de Portugal (2006) sugere alguns pontos a considerar: ausência de um grande torneio de golfe anual (ex. *World Cup*); ausência de um jogador de golfe português no circuito mundial; sinalética; acessibilidade de alguns mercados emissores.

2.3.7 A Produção de Valor

A combinação dos recursos e a sua posição e intervenção na Cadeia de Valor (Turismo de Portugal, 2006b) determinam a forma na qual se produz o valor para o cliente (figura 2.12).

Figura 2.12: Cadeia de Valor

Fonte: Turismo de Portugal (2006b: p. 51)

Assim:

- Preparação – primeiro elo da cadeia de produção e engloba todas as atividades, procedimentos e agentes que intervêm no processo de procura de informação prévia, reserva e compra da viagem por parte do cliente;
- Chegar – ao destino requer a utilização de meios e de infraestruturas de transporte e de serviços relacionados (companhias aéreas, aeroportos, autoestradas, caminhos de ferro, portos, sistema de sinalização, etc.);
- Estar – utilização de serviços tão diversos como alojamento, restaurantes, serviços de informação turística, segurança, telecomunicações, transporte local, comerciais, etc.;

- Viver – núcleo do valor oferecido ao turista e relaciona-se com a qualidade, variedade e singularidade das experiências que pode viver e desfrutar.

De acordo com o estabelecido no Sistema de Valor para o *Golf Travel*, os esforços devem concentrar-se na estruturação de uma ampla e variada oferta de experiências relacionadas com o golfe (que é o principal componente da função “Viver”), assim como na redução de todos os elementos que possam diminuir o conforto do turista (principalmente nas funções “Chegar” e “Estar”). Numa perspetiva da produção de valor deve destacar-se a criação e facilitação das condições necessárias para que a oferta de experiências se torne realidade.

O peso relativo de cada fase do processo de produção de valor para o *Golf Travel* (figura 2.13) é a seguinte (Turismo de Portugal, 2006b).

Figura 2.13: Distribuição do gasto, por turista, nos 4 fatores que intervêm na cadeia de valor



Fonte: Turismo de Portugal (2006b: p. 52)

2.3.8 Estratégia do *Golf Travel* em Portugal

Os principais eixos estratégicos onde o Algarve surge numa posição de vantagem em relação à concorrência estão relacionados com a qualidade e a fidelização de clientes, nomeadamente, na diversificação de produtos, no controlo de qualidade e de custos, na capacidade de inovação, na qualidade de atendimento dos clientes, na taxa de ocupação e fidelização. Uma posição menos favorável surge relacionada com a promoção, formação profissional, estratégia de comunicação e promoção conjunta, acessibilidades e infraestruturas hoteleiras e turísticas. As principais vantagens competitivas do Algarve centram-se em dois grandes vetores: os campos e a região. Relativamente aos campos, destacam-se a sua qualidade e diversidade de traçados. No que se refere à região, destacam-se a localização e as acessibilidades, o nível de segurança, a hospitalidade e a gastronomia (Correia e Martins, 2005).

As vantagens competitivas no Mercado recaem sobre as economias de escala – redução de custos e a imagem que já possuem no mercado.

As estratégias prosseguidas pelos diretores dos empreendimentos algarvios centram-se na manutenção da qualidade do campo e na redução de custos. Note-se que apesar de uma das vantagens competitivas ser o preço, não parece ser essa a política no Algarve. O facto de a qualidade surgir como primeira prioridade indicia uma vontade de competir não pelo preço, mas pela diferenciação do produto (Correia e Martins, 2005).

As vantagens competitivas dos campos não dependem apenas das estratégias prosseguidas pelos gestores, mas também da sua localização. Inerentes à localização surgem como principais fatores de atratividade a envolvente do campo, a proximidade da praia e as acessibilidades (Correia e Martins, 2005).

A partir do momento em que esta atividade constitui uma motivação para a deslocação de pessoas, tem que ser apoiada não só por infraestruturas desportivas, mas também por infraestruturas turísticas. Verifica-se deste modo que os campos para a prática do golfe têm evoluído não só em termos de número mas também quanto às condições que disponibilizam aos seus utentes.

É de salientar que, o PROT não limita o número de novos campos de golfe a instalar na Região, mas define um conjunto de critérios a respeitar no sentido de garantir a qualidade e a sustentabilidade dos empreendimentos. Saliente-se que o campo de golfe, em determinadas circunstâncias, pode representar uma mais-valia ambiental se integrado num projeto de recuperação de áreas degradadas.

De referir alguns dos desafios, que devem estar presentes em todas as organizações que intervêm no sector do golfe, e que constituem fatores críticos para o futuro do turismo de golfe em Portugal, quer ao nível da oferta, quer ao nível da procura, os quais são (Breyner, 2001):

- Incrementar o número de jogadores de golfe nacionais que, por um lado permita diminuir a forte dependência da procura dos mercados externos, e por outro lado, potenciem o aparecimento de talentos com capacidade para se destacarem no circuito profissional europeu;
- Formação profissional do *staff* das empresas que atuam no sector, particularmente dos hotéis e agências de viagens de *incoming*. Este fator pode vir a constituir um ponto

forte e diferenciador do nosso produto pois, como é sabido, o golfista tem uma linguagem própria;

- Criação e fortalecimento de movimentos associativos da oferta de campos de golfe – a título de exemplo há a Algarve Golfe, cuja associação tem facilitado bastante o trabalho desenvolvido, não só com os parceiros a nível interno, mas também com os agentes da procura, os quais se apercebem de facto de uma imagem de uma oferta organizada e concertada;
- Maior articulação das atividades promocionais do sector público com o sector privado quer ao nível das parcerias existentes mas também das empresas privadas;
- Construção e comercialização de *packages* dirigidos a segmentos específicos – campos de férias, clínicas, formação *outdoor*, negócios, entre outros;
- Maior esforço na Comunicação com o cliente – o mercado exige que estejamos em constante comunicação com os nossos clientes, dando-lhes a conhecer as novidades, os eventos e as oportunidades;
- Por último, a colocação das novas tecnologias ao serviço do cliente intermédio – Operadores Turísticos – e do cliente final.

2.3.9 Estratégias para a Promoção do Turismo de Golfe

Reconhecendo que o sector do turismo em Portugal assenta, ainda, de forma significativa na motivação “Sol e Praia”, e no destino Algarve, novos segmentos de valor acrescentado têm vindo a afirmar-se como essenciais para o crescimento qualitativo da procura de Portugal como destino turístico. Deste modo, e propondo diferentes formas de atuação, ou não, organizações com responsabilidades no sector do turismo propõe diferentes estratégias de modo a fortalecer o sector. Assim temos:

- Investimento, Comércio e Turismo de Portugal [ICEP Portugal] (Breyner, 2001)

A estratégia de promoção do turismo, levada a cabo pelo ICEP Portugal, tem como principais objetivos aumentar a receita média por turista, melhorar as taxas de ocupação nas épocas média e baixa, incentivar a procura em zonas geográficas de menor concentração, e desenvolver produtos que contribuam para a valorização e qualificação dos destinos regionais de turismo em Portugal.

Neste âmbito, o segmento do Turismo de Golfe constitui uma área de forte aposta, enquanto gerador de fluxos fora da época alta, e em particular como produto associado a segmentos com elevado poder de compra.

O grande objetivo consiste em consolidar Portugal como destino de eleição junto dos mercados alvo da Alemanha, Dinamarca, Finlândia, Holanda, Irlanda, Reino Unido e Suécia, tendo por base a oferta corporizada pelas marcas *Algarve Land of Golf*, *Costa Azul Golf*, *Estoril & Sintra Golf Coast* e *Madeira Island Golf*.

Neste sentido, tem-se apostado na formação de parcerias com os Órgãos Regionais e Locais de Turismo e o sector privado, as quais são materializadas pela existência actual de quatro Programas de Promoção Conjunta (PPC) –, nomeadamente: PPC *Algarve Land of Golf*, PPC *Costa Azul Golf*, PPC *Estoril & Sintra Golf Coast* e; PPC *Madeira Island Golf*.

A formação destas parcerias, trazem benefícios claros e inequívocos, como sejam a internacionalização de marcas fortes, o enfoque da promoção do sector público na comercialização do produto, a articulação da ação promocional das diversas marcas nacionais, o acompanhamento contínuo do sector público acerca do que se passa no mercado, a importação de *know-how* do sector privado para o sector público, e vice-versa.

Para além das ações promocionais de suporte à atividade promocional dos PPC's e das empresas privadas – presença em feiras especializadas, realização de visitas de estudo multimercados, e outras, os esforços têm sido canalizados para a criação de um canal de comunicação forte com o consumidor final, através da imprensa escrita, e nalguns casos da Internet.

Para este efeito é de referir o estabelecimento de parcerias com as revistas especializadas mais importantes de cada mercado alvo, conseguindo deste modo obter uma exposição permanente de Portugal naqueles meios; promover e associar a realização de eventos que permitam o contacto direto e indireto – via imprensa – com os golfistas; e estimular a criação e o incremento das relações comerciais entre a oferta e os circuitos de comercialização dos mercados alvo.

Complementarmente, iniciar ações de promoção em locais considerados privilegiados para a comunicação com o público nos mercados alvo, nomeadamente em lojas especializadas na venda de equipamento de golfe.

- Estratégia do Ministério da Economia e da Inovação (MEI, 2007)

Segundo este organismo há que considerar a criação de pacotes combinados envolvendo *transfere*s, alojamento, *green fees*, *wellness*, atividades náuticas e culturais, permitindo associar o golfe ao entretenimento; a criação de clínicas e escolas de golfe; a captação de novos sectores de mercado (mulheres, jovens, incapacitados, etc. ...); a organização de grandes eventos, com especial relevância para a promoção anual de torneios de referência, em Lisboa e no Algarve; há que promover a construção de campos desenhados por arquitetos de renome; promover a criação e oferta de campos com níveis diferenciados de *handicap*; a criação, até 2015, de 80 campos de golfe com *standards* de qualidade, dos quais pelo menos 40 no Algarve; intervenções coordenadas com outros produtos que envolvam urbanismo, ambiente e paisagem; a redução da sazonalidade através da potenciação do golfe; a melhoria dos acessos a Portugal desde os principais mercados emissores; a criação de portal oficial de golfe em Portugal.

Os mercados geográficos prioritários para Portugal são a Alemanha, o Reino Unido, a Escandinávia, Itália, França (1ª prioridade) e Espanha, Holanda e Irlanda (2ª prioridade).

De salientar que os gestores, quando confrontados com a questão, que estratégias estão a implementar em reação à diminuição do número de voltas, a maioria respondeu “aumento do marketing” e “melhorar as condições dos campos”. É de realçar que estas estratégias são, provavelmente, duas das mais caras de implementar (Foley & Lardner, 2006).

2.3.10. Algarve e Golfe

2.3.10.1 Origem e Atualidade

De um único campo de golfe na década de 60, "Golfe da Penina", o qual surge aproximadamente 80 anos após a implantação do primeiro em território nacional (*Oporto Niblicks Club - Espinho 1890*), o golfe cresce no Algarve a um ritmo assinalável.

De facto, 30 anos depois do seu aparecimento na região, o Algarve possui em 1996 um total de 18,5 campos (equivalentes a 18 buracos) e em Fevereiro de 2012 um total de 40 campos (32 de 18 buracos e 8 de 9 buracos). Isto é, à semelhança da atividade turística no

seu todo, também em termos do produto golfe, o Algarve torna-se o maior destino nacional.

O Algarve assume-se como um destino de golfe por excelência (figura 2.14), posição que se traduz numa competitividade crescente com a Espanha, a África do Norte e a América.

Figura 2.14: Excelência do Algarve enquanto destino de golfe

The Worldwide Golf Destination of the Year 2000
The Hertz International Golf Travel Awards



Fonte: BTL (2006: p. 24)

Established Golf Destination of the year 2006
International Association of Golf Tours Operators (IAGTO)



Fonte: BTL (2006: p. 25)

O Golfe tem sido nos últimos anos a aposta clara do turismo algarvio na ótica de reduzir a sazonalidade e apostar num produto de grande valor acrescentado, representando cerca

de 8.5% das receitas totais de turismo na Região, ou seja, cerca de 330M€ anuais (NERA, 2008). A região tem organizado grandes eventos internacionais.

Para além destes prémios, a boa imagem/ reputação dos campos é confirmada pela *Golf Digest* americana (elege em 2005 os campos de golfe São Lourenço e *The Old Course* entre os melhores 100 campos fora dos EUA) e pelo Guia *Peugeot* (elege em 2006 os campos de golfe Victória e Quinta de Cima com 18 pontos – numa escala de 0 a 20 – posicionando-os entre os melhores da Europa) (BTL, 2006).

Não se pode de maneira alguma gerir unicamente à custa do prestígio alcançado. Há que continuar a apostar na alta qualidade das estruturas e serviços e inovar continuamente, de forma a fidelizar clientes e conquistar novos mercados.

Em relação aos campos é de ressaltar que (Correia e Martins, 2005; MEI, 2007; Pereira, 2010): de um modo geral o estado de manutenção dos campos, estruturas, é muito bom; serviço profissional e amabilidade; *value for money* – boa relação qualidade/ preço devido à qualidade dos campos e ao *know-how* neste sector (comercial, marketing, etc.); há o compromisso com princípios de Qualidade e Ambiente (razoável número de campos possui certificações - ISO 14000 para a qualidade ambiental e ISO 9001 para a qualidade dos processos); os percursos foram desenhados por nomes conceituados, como Sir Henry Cotton, Rocky Roquemore ou Arnold Palmer e proporcionam bons desafios com graus de dificuldade para todos os níveis; ao contrário de Espanha (um importante concorrente) os campos de golfe no Algarve têm uma boa gestão; a formação dos recursos humanos é um fator decisivo (atualmente o nível é médio, os empregados dos campos são profissionais do turismo mas não especificamente do *golf travel*).

De referir que os campos de golfe existentes no Algarve operam com uma margem de segurança de 76%, vendem em média 30 756 voltas embora o seu ponto crítico se situe nas 17 502, bastante acima do limiar de rendibilidade e totalmente afastada do limiar de encerramento (7796 voltas) que é bastante remota. Estima-se que o valor do investimento direto possa ascender a 11 milhões de euros por campo de golfe (Correia e Martins, 2005).

Apresentamos de seguida a matriz SWOT do Algarve (tabela 2.7) enquanto destino de golfe (UALG, 2004a, 2004c).

Tabela 2.6: Matriz SWOT do Algarve enquanto destino de Golfe

	Oferta	Procura	Região
Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos campos; • Atendimento; • Diversidade; • Gastronomia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade; • Notoriedade; • <i>Short Haul</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidades; • Clima; • Hospitalidade; • Estabilidade político/social.
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento; • Formação; • Animação; • Massificação da oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração nos mercados ingleses e alemães; • Mercado nacional; • Preços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligações aéreas; • Ordenamento; • Comércio; • Promoção.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da oferta em destinos alternativos; • Deterioração da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do mercado europeu; • Concorrência espanhola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão urbanística.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento no Algarve a “Florida” europeia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura de destinos integrados; • Emergência do Mercado do Norte da Europa; • Redução progressiva da duração das imagens; • Penetração no mercado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de acesso; • Complementaridade com o produto “Sol e Praia”

Fonte: UALG (2004a: p. 130); UALG (2004c: p. 34)

A leitura da matriz SWOT permite retirar ilações importantes sobre a forma como deve ser encarado o desenvolvimento do golfe no Algarve e perspectivado o seu futuro. Com efeito:

- As “forças”, entendidas como condições vantajosas para o incremento da atividade do golfe, residem fundamentalmente nos recursos naturais e ambientais e humanos da região e no seu adequado aproveitamento como fator de qualidade e de diferenciação;
- As “fraquezas”, entendidas como fatores que podem degradar a qualidade do produto, residem fundamentalmente na falta de capacidade organizativa dos vários agentes envolvidos, na ausência de planeamento e ordenamento do espaço e em comportamentos menos sustentáveis de curto prazo;
- As “ameaças” são de dois tipos: por um lado, a possibilidade de uma gestão inadequada dos recursos naturais com consequências muito graves para o futuro da

atividade e, por outro lado, a concentração da procura num reduzido número de países o que a torna muito vulnerável dificultando um crescimento sustentável da atividade;

- As “oportunidades” traduzem a capacidade de transformar as ameaças e as fraquezas em fatores competitivos da atividade do golfe na região, através de políticas sustentáveis aos vários níveis: de desenvolvimento regional, de ordenamento do espaço e de eficácia nas decisões sobre o futuro do golfe que são tarefas dos poderes públicos, enquanto do lado das empresas se esperam estratégias voltadas para a sustentabilidade ambiental, para a qualidade do produto e para a afirmação da região como destino de golfe.

De salientar que, tal como o que se verifica com o turismo de golfe em Portugal, os emissores dos campos de golfe no Algarve têm origem no (Turismo de Portugal, 2006a): Reino Unido (68%), Escandinávia (8%); Portugal (7%); Alemanha (6%); Irlanda (5%); Holanda (3%); Outros (3%).

2.3.10.2 Estratégia/ Inovação

O Algarve é uma região com elevado grau de desenvolvimento e consolidação do turismo de golfe, como já se verificou, embora possa perder o seu posicionamento internacional. Apesar dos prémios anteriormente mencionados o Turismo de Portugal (2006b, p. 62) refere que “... a capacidade competitiva actual de Portugal no sector do turismo de golf travel está abaixo do seu potencial, pois o grau de cumprimento dos requisitos chave para competir com êxito neste mercado é ainda insuficiente”.

As linhas de atuação nesta região devem estar orientadas para a diversificação, sofisticação e inovação de produtos relacionados com o golfe. Portugal deveria incentivar os empresários do sector a criar constantemente produtos inovadores, procurando satisfazer as novas exigências da procura. Além disso, deveria procurar um maior grau de cooperação entre os agentes que operam no sector, no sentido de criar sinergias para o seu desenvolvimento (Turismo de Portugal, 2006a).

Assim, uma política de gestão estratégica vocacionada para a qualidade, orientada segundo as expectativas e perspetivas do cliente, permitirá obter vantagem competitiva de mercado, decisiva na superação de concorrência, obrigando desta forma ao empenho, sem exceção, de todos os elementos da organização para rentabilizar os seus produtos e/ ou serviços (Quaresma, 2008).

Na avaliação do grau de cumprimento atual dos requisitos chave, mais uma vez segundo o Turismo de Portugal (2006a), há aspetos a melhorar, tais como: *know-how* na gestão; vida noturna, lojas, vestuário próprio; especialização e profissionalismo dos recursos humanos; facilidade de reserva e compra de serviços; acessibilidade ao destino; acessibilidade dos campos; instalações, equipamentos e serviços de elevada qualidade; imagem e posicionamento do destino a nível internacional e; ampla gama de serviços inerentes ao golfe.

A estratégia de valorização do destino Algarve passa pela promoção, formação qualidade e ambiente (BTL, 2006). Como ações é de considerar: promoção, presença em feiras e organização de torneios de golfe; *road shows* e *work shops* em vários países; convite à imprensa e a peritos em golfe para a promoção de campos de golfe; patrocínios de vários torneios de golfe no Algarve.

Para Correia e Martins (2005), a dinamização da atividade do golfe na região pressupõe: uma maior dinâmica ao nível das infraestruturas de apoio regionais e, em particular, dos transportes internos; programas de promoção conjunta do Algarve em mercados diversificados, de forma a aligeirar a concentração da quota de mercado nos países habituais; a flexibilização burocrática dos programas de incentivos e dos processos de licenciamento dos campos; a diversificação de mercados para captar novos segmentos que, de alguma forma, aliviem a sazonalidade do golfe e permitam utilizar o campo nas horas e dias de menor saturação; manter o binómio qualidade/preço; rentabilizar o negócio do golfe, uma vez que este pode sobreviver enquanto negócio sem se ancorar no alojamento.

Relativamente ao número de campos (de 18 buracos) deve situar-se num intervalo entre 29 e 41 campos. Mesmo o limite máximo já não é o mais indicado para as empresas que vêm as suas rendibilidades descerem (NERA, 2008). Dentro deste limite também ficam garantidas e salvaguardadas as questões ambientais, desde que os vários campos reúnam condições sistemáticas de gestão de recursos ambientais, em particular a água.

Os campos a serem aprovados no futuro deverão reunir duas condições importantes, elevados padrões de qualidade para que o golfe da região mantenha o seu perfil de excelência e que se garanta na área de influência de cada empreendimento um número mínimo de cinco voltas, porque é o que a procura exige para um destino de golfe. De outra forma está a incentivar-se empreendimentos imobiliários e não o golfe (NERA, 2008).

Finalmente, em prol da sustentabilidade da atividade de golfe no Algarve é necessário implementar sistemas de monitorização que permitam medir e avaliar o desenvolvimento e

as tendências de crescimento futuro. Este trabalho constitui uma contribuição para uma reflexão sobre uma matriz de indicadores de sustentabilidade na ótica empresarial.

2.3.11 Algarve e ... Outros

Entre os produtos turísticos complementares e emergentes estão identificados como potencialidades regionais (recursos, iniciativa, mercado, ...), os seguintes, para além do golfe (UALG, 2007):

Turismo Náutico – apresenta um valor acrescentado de elevado potencial uma vez que atrai um tipo de turista de rendimentos elevados, arrastando uma vaga de empreendimentos residenciais, comerciais e imobiliários. Este tipo de turismo está fortemente dependente das condições infraestruturais existentes, com particular relevância para as marinas. A costa algarvia apresenta condições naturais de excelência para ser considerado uma porta de entrada para o Mediterrâneo e um porto seguro para o Atlântico. Para a projeção do destino na náutica de recreio assume ainda capital importância a realização de eventos náuticos com relevo internacional e a dinamização do desporto na região.

Turismo de Eventos – segmento importante para a diferenciação do turismo Algarvio é a realização de grandes eventos. Durante um período limitado, e que permitam uma associação inequívoca ao destino. Como exemplo deste tipo de turismo temos a Concentração de Motos de Faro e o Festival do Marisco em Olhão. Um vetor importante a adicionar é que, ao contrário do exemplo anterior, os novos eventos a criar devem ser projetados para a época baixa, evitando estrangulamentos e favorecendo a redução da sazonalidade.

Turismo Histórico/ Cultural – o património histórico/ cultural deve ser utilizado de forma a mostrar que a Região é um território com história, local de cruzamento de povos, ideias, religiões, favorecendo o conhecimento e a investigação.

Turismo de Congressos/ Conferências – a realização deste tipo de encontros parece ter um forte potencial de crescimento, suportado também pela oferta de vários auditórios, diversas salas, e equipamentos hoteleiros, o que conjugado com os recursos turísticos da região, tornam a estadia atrativa.

Turismo em Espaço Rural – apesar da fraca capacidade instalada, tem vindo a assumir uma importância crescente, que permite reduzir a concentração da oferta turística na orla

costeira. É um mercado cada vez mais valorizado, que permite integrar algumas especificidades locais e regionais, como a gastronomia ou o artesanato regional. É um produto complementar e não uma alternativa ao modelo tradicional, uma vez que a sua procura tem características muito específicas, e a oferta também não tem escala suficiente nem condições de suporte. Um aspeto muito positivo é que tem muitas vezes o impacto de provocar a dinamização socioeconómica de áreas em declínio (como acontece no interior algarvio).

Turismo de Saúde – nicho de mercado no qual o Algarve deve reforçar a sua presença. Em primeiro lugar existe uma procura potencial deste tipo de serviço, fruto em particular da visita de muitos aposentados, principalmente do centro/ norte da Europa. Em segundo lugar, as condições climatéricas e naturais, como a existência de termas, favorecem o estabelecimento de uma atenção maior a este segmento.

2.4. Estratégia Empresarial

“ (...) as empresas disputam espaços na mente dos consumidores havendo uma batalha de percepção e não de produtos ou serviços.”

Ries & Trout (1993, citado por Sousa, 2008, p. 26)

As organizações são confrontadas com a concorrência internacional, sendo necessário encontrar estratégias com capacidade para responder às novas necessidades dos clientes.

O termo estratégia é de origem grega, provém de *strategos* que designa a “arte do general” O conceito de estratégia tem proveniência militar, sendo a palavra utilizada para designar um plano para vencer as tropas inimigas.

Todas as organizações necessitam de desenvolver estratégias. Segundo Gimenez (1999, citado por Sousa, 2008, p. 21), mesmo sem evidências de procedimentos intencionais, todas as empresas comportam-se estrategicamente.

A estratégia são ações praticadas por uma organização com a finalidade de levá-la a sobreviver a longo prazo, gerar valor e alcançar vantagem competitiva (Dias e Mendonça, 2006) ou seja, consiste na planificação dos meios a que esta deve recorrer para alcançar os objetivos que definiu. Trata-se dum plano através do qual as empresas estudam a melhor forma para alcançar os seus objetivos e que pressupõe a definição de quais os recursos mais valorizados e que devem ser utilizados para esse efeito, tendo por isso subjacente um conjunto de fatores como a natureza e relevância dos objetivos, a cultura da empresa, o risco percebido na envolvente, a inovação que é constante e as áreas nas quais intervêm.

A formulação e implementação de estratégias empresariais são um processo de gestão visando a tomada de decisão a médio e a longo prazos envolvendo decisões relativas à definição de negócios, objetivos de desenvolvimento e, muito em especial a fatores chaves de sucesso (Borrego e Saraiva, 2007).

Santos (2007) defende que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, ou indústria, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do sector de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo.

Para se definir uma estratégia, é fundamental que ela esteja em consonância com os produtos, mercados, clientes e dentro do contexto dos negócios da empresa. Da interação desses elementos, surgem possibilidades para que a empresa seja competitiva, concentrando esforços para a adoção de estratégias que reduzam os custos de produção, diferenciem os produtos e/ou possibilitem segmentar o mercado (Batista e Bicho, 2006).

As pessoas são capazes de se adaptarem, criam e recriam o conhecimento e a própria organização através de processos de influência social e política. A concorrência é mais agressiva, os consumidores são mais exigentes e a introdução de novos produtos no mercado é constante.

Mas não é só o cenário atual que é dinâmico. Dependendo do nível de dependência do tipo de negócio em relação a cada fator, pode variar de simples a complexo. Quanto maior esta complexidade, maior será a necessidade de conhecimento para entender a sua dinâmica. Este pode ser simplificado à medida que conseguimos dividi-lo em componentes de mais fácil compreensão. Seja qual for a característica de um ambiente, as suas mudanças devem ser acompanhadas pela organização, sob a pena de esta ser eliminada.

Neste contexto, as organizações grandes, médias ou pequenas precisam de executar bem as funções de administração – planeamento, organização, direção e controlo – e, sobretudo,

possuir um conhecimento aprofundado do mercado (quais as tendências gerais que podem afetar a sua atividade, tais como, o estado da economia, as mudanças económicas e políticas, os mercados que estão a crescer ou a diminuir, as mudanças nos hábitos de férias e o desenvolvimento tecnológico, como por exemplo, o incremento de sistemas de reserva na Internet) e assim desenvolver estratégias competitivas ajustadas ao ambiente da empresa.

Do lado da oferta surgem novos desafios que as empresas terão de enfrentar, nomeadamente: a garantia de rentabilidade do capital investido, com destaque para a hotelaria, face às condições de incerteza dos mercados; a evolução das novas tecnologias com impacto na indústria do turismo (centrais de reservas, comércio eletrónico, marketing, formação); o trabalho em rede no contexto das relações entre as grandes empresas e as empresas subcontratadas; as novas condições do mercado e da concorrência, com reflexos nas empresas, ao nível da estrutura, dos processos, da estratégia e das relações de trabalho; a capacidade do Estado em acompanhar a evolução dos mercados, para melhor colaborar com as empresas; a necessidade de inovar através da oferta de produtos turísticos complementares ou alternativos ao produto “Sol e Praia”; reforço da capacidade de concentração das empresas por via de processos de integração horizontal e vertical, com reflexos na redução de efetivos; e a opção – assumida pelas empresas e pelas Organizações Nacionais de Turismo – pelo crescimento de tipo qualitativo, em detrimento de um crescimento de tipo quantitativo.

Ou seja, de entre os diversos *stakeholders* que integram o sistema turístico de cada país, cabe às empresas privadas a função de desenvolver o sector turístico, de acordo com as suas expectativas legítimas de lucro e de crescimento da sua quota de mercado, apesar da sua atuação estar condicionada por fatores macroeconómicos (taxa de câmbio; taxa de inflação; termos de troca importações/ exportações; disponibilidade de capital estrangeiro; investimento direto estrangeiro; despesas de *I&D*; emprego de *I&D*; inovações e patentes; taxa de crime; limitação à mobilidade no caso de epidemias; segurança dos turistas; e estabilidade social e política). Embora a oferta turística seja gerida e explorada, no plano operacional, pelo sector privado, será incorreto ignorar que a oferta turística é influenciada e controlada pelos governos (Firmino, 2008).

Segundo Sirse e Mihalic (1999, citados por Firmino, 2008), há que considerar que os diversos fatores macroeconómicos atingem de maneira distinta a atuação dos agentes económicos. Ciclos de recessão e crescimento são fatores de carácter mais geral,

promovem a variação (negativa ou positiva) da receita e do consumo e agem como “marés”, promovendo ou dificultando as atividades empreendedoras. Outros fatores como a política fiscal, monetária e cambial repercutem de formas distintas os agentes económicos. A valorização cambial atinge negativamente atividades de carácter importador, e logo, toda a cadeia de valor à qual esta está inserida. Por sua vez as atividades exportadoras ao receberem estímulos promovem as atividades dos seus parceiros. Quanto maior a percepção do gestor quanto ao comportamento dos diversos indicadores, o conhecimento de sua cadeia de valor e capacidade de relacionar os indicadores e os seus efeitos na cadeia, maior será a sua capacidade de se mostrar confiante para possíveis investidores.

Deve aumentar-se a eficácia de atuação entre os agentes públicos e privados, na simplificação da interação das empresas com o Estado, na promoção e difusão do conhecimento, no estímulo à investigação e desenvolvimento, e na adoção de práticas inovadoras e modernas, no sentido de aumentar a competitividade das empresas.

2.4.1 Procedimentos

A maioria dos produtos em turismo, e o golfe não é exceção, é constituída por componentes sendo a chave para o sucesso vender experiências e benefícios e não as características físicas do empreendimento.

Neste contexto, é necessário que os gestores dos empreendimentos turísticos percebam o tipo de utentes que visita a sua região e que usa os seus serviços. Para tal deve colocar a si mesmo as seguintes questões: De onde vêm os meus clientes?; Qual a distância que fazem para chegar até aqui?; Qual é a média de idade dos seus clientes?; Em que tipo de grupos viajam, saber se são casais, famílias, pequenos grupos de amigos ou colegas, excursões, etc.?; Em que grupo de rendimento se enquadram e qual é o seu estilo de vida?; Quais são os seus interesses e/ou gostos?; Como reservam o seu produto?; Quem e o que é que influencia as suas decisões?; Como tomaram conhecimento da sua existência?

Uma vez obtido o conhecimento sobre as necessidades e as expectativas de cada grupo alvo, há condições para selecionar quais os segmentos que as empresas têm mais probabilidades de satisfazer.

2.4.2 Recursos Humanos e Liderança

Para Weyner (2003, citado por Quaresma, 2008), as organizações, sejam elas empresariais ou de outro tipo, não podem ser entendidas como culturalmente homogêneas, visto serem compostas por pessoas com diferentes funções e interesses, que estão diferenciadas hierarquicamente, o que cria condições para a existência de ideias e opções divergentes.

Recursos humanos motivados, satisfeitos e com uma noção real do seu contributo para a satisfação de clientes poderão justificar a implementação de diferentes políticas de gestão, criando vantagem competitiva, ao mesmo tempo que aumentam a produtividade e o desempenho de toda a organização.

Neste sentido Bilhim (2004, citado por Quaresma, 2008) acrescenta que a organização também terá de valorizar aspetos relacionados com as perceções inerentes à situação de trabalho, tais como a equidade, a justiça, a cidadania organizacional, a burocracia e componentes como a envolvente social e a confiança. Há pois que considerar a liderança adotada pela gestão de topo. Ideias e opções divergentes, aliadas ao tipo e à dimensão das organizações, conduzem comumente a diferentes estilos de liderança e a opções por diferentes tipos de estrutura das próprias organizações.

Os líderes das organizações terão de ter capacidade de criar grupos de trabalho que desenvolvam habilidades de cooperação e de prevenção e resolução de conflitos, ao mesmo tempo que criam um ambiente de confiança e de respeito pelos chefes.

Segundo a *European Foundation for Quality Management*, citado por Quaresma (2008), as organizações que implementem de uma forma eficaz os princípios de gestão da qualidade total, com base no desempenho, não só dos recursos humanos, mas também da própria liderança, sentirão importantes impactos nos resultados económicos e na visibilidade da organização, logo, uma maior vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes diretos ou indiretos.

2.4.3 Competitividade

A competitividade é a palavra de ordem e, para que as organizações se tornem, ou se mantenham competitivas, exige-se que tenham eficácia tanto na formulação como na execução da estratégia. Na perspetiva do negócio do golfe, a competitividade procura relações de eficiência, qualidade e rendibilidade (Correia e Martins, 2005).

Deste modo, as organizações que prestam serviços de golfe deverão centrar as suas acções na competitividade e garantir aos clientes que são capazes de responder às suas necessidades, desejos e expectativas, melhor que os seus concorrentes.

Para oferecer serviços de qualidade é necessário gerir as expectativas que se criam nos clientes, saber ajustar o preço do serviço à oferta real, ter em conta se as instalações ou os processos produtivos cumprem as normas da qualidade estabelecidas, procurar que a atenção aos clientes se faça conforme eles o esperam e conseguir que as medidas tomadas sejam percebidas corretamente por quem compra o serviço.

No entanto verifica-se, em demasiadas situações, que o nível de conhecimento da empresa, do ambiente interno e externo, é deficitário (Albuquerque, 2004, citado por Sousa, 2008), contribuindo para uma postura reativa ao ambiente, com pouca orientação para detetar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da empresa. Deste modo, as informações obtidas informalmente e a observação natural do ambiente, aliadas à experiência acumulada e ao bom senso, balizam os dirigentes na tomada de decisão. As características dos administradores (valores, visão, crenças, experiência e nível de conhecimento) influenciam e retratam a gestão das empresas.

O sector do turismo é constituído por uma grande diversidade de formas organizativas, coexistindo grandes grupos económicos e empresas independentes, de pequena dimensão. A trabalhar sozinhas, estas pequenas e médias empresas não conseguem gerar crescimento e sustentar o sector (CCDR, 2006). A definição de uma estratégia comum proporciona uma oportunidade para chegar a um acordo coletivo e a uma estrutura de ação. Há, claramente, uma necessidade a nível regional de cooperação, de coordenação da atividade de marketing e de desenvolvimento de um modelo integrado que garanta, a todos os envolvidos no sector, uma conjugação de esforços tendo em vista a diversificação e a qualificação do produto turístico e a decorrente obtenção de um gasto médio diário por turista superior. Para o incremento da relevância do *cluster* regional do turismo/lazer na economia nacional,

as empresas terão de adquirir novas dinâmicas, designadamente a criação de redes entre empresas, que permitirão a obtenção de ganhos de escala, potenciadoras da diversificação e do incremento de casos empresariais de sucesso.

Para permitir orientar a atividade sectorial no sentido da diversificação e da qualificação, as atuações deverão estar focalizadas em (CCDR, 2006):

- Fortalecer o trabalho em rede através do estabelecimento de ligações estratégicas entre empresas do sector;
- Pesquisar os mecanismos que levam à introdução da inovação com ganhos na competitividade e implementar ações dinamizadoras de adesão das empresas aos resultados da investigação;
- Difundir as vantagens estratégicas que resultam dos consumos da inovação e da tecnologia para a sustentação a prazo do negócio das empresas do sector.

Atualmente, o sector turístico enfrenta um conjunto de desafios, que vão desde a transformação das estruturas internas da oferta, até à globalização do sector, passando pelas novas exigências da procura. De facto, o comportamento dos consumidores em turismo está a alterar-se significativamente, sendo influenciado por novos valores, como o respeito pelo meio ambiente ou a procura de experiências autênticas, nas quais as desportivas e de recreação conquistaram um espaço muito próprio no sector do turismo (Quaresma, 2008).

Davig (1986, citado por Sousa, 2008) refere que, as empresas com estratégias prospetoras e defensivas obtêm melhor desempenho que as empresas com estratégias reativas.

Dado o contexto atual de grande competitividade e de rápida mudança no plano económico, social, político, demográfico, ou mais concretamente, nas simples preferências dos consumidores, obrigam as empresas a possuir estruturas mais difusas e flexíveis, por forma a responder, em tempo útil, à volatilidade do ambiente vivido nos negócios e a enfrentar as exigências do mercado.

2.4.4 Público *versus* Privado

Nos EUA, e de uma forma algo consistente, tem-se observado que o número de cidades que tem contratado serviços privados para gerir campos de golfe públicos tem aumentado de forma consistente (entre 1987 e 1995 este tipo de serviços aumentou 67%). A privatização das instalações municipais pode consistir em alterar todo o funcionamento da organização ou em serviços específicos, de modo a que sejam geridos de um modo mais comercial.

Há diferentes aspetos a considerar para que se verifique esta transição da gestão pública para uma gestão privada (Snell, 1999):

- Contenção de despesas – as práticas e regras governamentais podem inflacionar os preços. As empresas de gestão de campos de golfe usualmente obtêm descontos em fertilizantes, seguros, e outros. Vantagem que as autarquias habitualmente não possuem;
- Aumento do rendimento – desde publicidade melhorada a programas que aceleram o jogo, o que possibilita que um maior número de jogadores utilize o campo, os operadores privados instituem boas práticas que aumentam as receitas;
- Qualidade melhorada – a maioria dos campos de golfe privatizados necessitam de investimentos de modo a melhorar a qualidade do campo;
- Minimização do risco – em muitos campos privatizados a autarquia recebe uma renda garantida mesmo que o rendimento do campo não aumente. Esta medida garante que, durante o tempo do contracto os contribuintes não subsidiam o campo;
- Aumentar o número de praticantes (*Community Outreach*) – a maioria dos empresários podem julgar expandir a comunidade que joga golfe e, exigir que o planeamento dos programas estratégicos de crescimento seja parte do contrato de privatização.

Os campos públicos para reclamarem este tipo de *upgrades* enfrentam muita burocracia, por motivo dos limitados recursos governamentais. Pelo contrário, as organizações privadas estão focadas em gerar mais-valias e em reinvestir na melhoria do campo e assim, atrair mais jogadores e torneios, comercializar mais *merchandise*, e de um modo geral aumentar as receitas.

2.4.5 A Crise

Indiferente a esta situação há a considerar a crise que afetou a indústria do golfe, como já foi salientado anteriormente, tal como as demais indústrias, e que teve o seu início em 2008.

Há pois que eleger medidas para combater os resultados obtidos e precaver o futuro. Algumas medidas adotadas pelos gestores de campos de golfe para compensar os efeitos negativos da crise, e a que tivemos acesso (KPMG, 2010a), resultam de um leque alargado de opções, diferentes de região para região. Assim, as principais opções foram: corte nas despesas (65%), diferentes estratégias de mercado (63%), incrementar a satisfação do cliente (58%), alteração de preços (44%), refinanciamento ou reestruturação (18%) e, não adotaram nenhuma medida específica (18%).

Para além deste cenário, a inauguração de novos campos continuou, não com o mesmo ritmo, mas continuou, apesar da redução do número de voltas vendidas e da faturação obtida. Tal situação provoca uma pressão acrescida sobre os gestores dos campos para manterem níveis adequados de receitas, apesar dos jogadores beneficiarem de uma redução dos custos.

Capítulo III

Metodologia

3. Metodologia

“Os procedimentos da pesquisa parecem anteceder a prática apenas pelo facto de que foram definidos de antemão, mas de facto eles foram definidos com a prática.” Bourdieu (1998, citado por Boni e Quaresma, 2005)

Nem sempre é fácil determinar aquilo que se pretende pesquisar pois, a investigação pressupõe uma série de conhecimentos anteriores e uma metodologia adequada ao problema a ser investigado. Por mais ingénuo ou simples nas suas pretensões, qualquer estudo objetivo para além de ser norteado por um corpo teórico deve informar de qual a escolha do objeto de estudo por parte do investigador e, também todas as opções e resultados teóricos e práticos obtidos com a pesquisa (Boni e Quaresma, 2005).

Deste modo, pretende-se com este trabalho explorar quais as grandes linhas orientadoras que regem a gestão praticada pelas direções dos campos de golfe, localizados no Barlavento Algarvio. Abordámos questões que nos parecem vitais na dinamização do negócio sem esquecer a grave crise que afeta a sociedade, de um modo geral, e especificamente esta indústria, como nunca tinha acontecido, pelo menos desde que este negócio se estabeleceu no Algarve.

Obviamente que não tivemos outra opção que não fosse recorrer a dados secundários que, apesar de disponíveis, apresentam limitações, já que foram recolhidos com objetivos diferentes dos deste trabalho (Frederico, 2008).

O desenvolvimento do plano de pesquisa no terreno consistiu em estabelecer o processo mais eficiente na recolha das informações necessárias, definindo a origem dos dados, a estratégia e os instrumentos de pesquisa, a amostra e as formas de contato (Frederico, 2008).

Inicialmente, neste capítulo, colocam-se algumas considerações de carácter geral sobre o processo da pesquisa. Esta é classificada, assim como as respetivas limitações, justificando-se o porquê da mesma. Abordam-se ainda os instrumentos utilizados, o

universo estudado, a operacionalização das variáveis da pesquisa e a organização do processo de recolha de dados.

3.1 A Pesquisa

Dados primários podem ser recolhidos (Aaker, 2007) por meio de dois tipos de abordagem: qualitativa e quantitativa. Estes dados acabam por complementar-se dentro de uma pesquisa (Boni e Quaresma, 2005; Minayo, 1996). Os métodos qualitativos são usados inicialmente como uma introdução à pesquisa quantitativa. São pouco caros e rápidos. Estes métodos de pesquisa exploratórios não podem ser usados para generalizar toda uma população, muito embora possam obter resultados precisos quando se trata de um nicho pequeno.

As pesquisas qualitativas, também denominadas exploratórias, procuram desenvolver a percepção sobre o problema, e ajudam o investigador a conhecer o problema. Este método é utilizado quando se procura um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que necessitam de ser examinadas. Normalmente é conduzido quando existe pouco conhecimento prévio sobre o tema. É um método flexível e não estruturado, para que o pesquisador comece o seu estudo sem preconceções sobre o que está a ser estudado (Frederico, 2008).

As pesquisas qualitativas trabalham com significados, motivações, valores e crenças e estas não podem ser simplesmente reduzidas a questões quantitativas, pois que, respeitam a conceitos muito particulares. (Boni e Quaresma, 2005; Minayo, 1996).

A pesquisa qualitativa, para Godoy (1995), considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. Esta possui carácter descritivo, o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto, a análise dos dados é realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos e, por fim, tem como preocupação maior a interpretação de fenómenos e a atribuição de resultados (Godoy, 1995a).

Assim, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do

pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995a).

Os três momentos que dizem respeito à recolha de dados para a pesquisa, são: a pesquisa bibliográfica, a observação em campo (que neste trabalho em particular não se aplica), e a técnica de recolha de dados subjetivos através de entrevistas (contatos com pessoas que possam fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis) (Boni e Quaresma, 2005).

As hipóteses de pesquisa nestes casos são vagas e pouco definidas, ou mesmo inexistentes (Frederico, 2008).

3.2 A entrevista

Em conformidade com os objetivos do estudo definidos no Capítulo 1, e com a revisão de literatura do Capítulo 2, recorreu-se a um instrumento que permitisse estudar a gestão praticada nos campos de golfe do Barlavento Algarvio. Esse instrumento foi a entrevista.

Assim, a entrevista é definida como “*Um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado*” (Boni e Quaresma, 2005). Através dela os investigadores procuram obter informações, ou seja, recolher dados objetivos e subjetivos.

Os dados objetivos podem ser obtidos também através de fontes secundárias tais como: censos, estatísticas, etc. Já os dados subjetivos só poderão ser obtidos através da entrevista já que, estes relacionam-se com os valores, as atitudes e as opiniões dos entrevistados.

Para a preparação da entrevista é de destacar: a delineação da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que será recebido; as condições

favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (Boni e Quaresma, 2005; Lakatos e Marcorini, 1996). As questões formuladas devem ser cuidadas de modo a não haver perguntas absurdas, arbitrárias, ambíguas, deslocadas ou tendenciosas. As perguntas devem ser feitas tendo em consideração a sequência do pensamento do entrevistado, ou seja, procurando dar continuidade na conversação, conduzindo a entrevista com um certo sentido lógico para o entrevistado.

As formas de entrevistas mais utilizadas em Ciências Sociais são: a entrevista estruturada, semiestruturada, aberta, entrevistas com grupos focais, história de vida e também a entrevista projetiva. Para este trabalho a opção recaiu na entrevista semiestruturada.

3.2.1 A entrevista semiestruturada

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de dissertar sobre o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas no entanto, deve dinamizar a entrevista num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Assim, este deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a reorganizar o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Este tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume de informação (Boni e Quaresma, 2005).

A técnica de entrevista semiestruturada também tem como vantagem a sua flexibilidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas. Estas são possibilitadoras de uma maior abertura e proximidade entre o entrevistador e o entrevistado, o que permite tocar em assuntos mais complexos e delicados, ou seja, quanto menos estruturada a entrevista maior será a possibilidade de uma troca mais afetiva entre as duas partes. Deste modo, a entrevista colabora muito na investigação dos aspetos afetivos e motivacionais dos entrevistados os quais, determinam opções pessoais das suas atitudes e comportamentos. As respostas

espontâneas dos entrevistados, e a maior liberdade destes, podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador que poderão ser de grande utilidade na sua pesquisa.

Quanto às desvantagens da entrevista semiestruturada, em grande parte dizem respeito às limitações do próprio entrevistador, como a escassez de recursos financeiros e de tempo. Por parte do entrevistado há a insegurança em relação ao seu anonimato e por causa disso muitas vezes o entrevistado retém informações importantes. Essas questões são, ainda assim, melhor apreendidas através de entrevistas (Boni e Quaresma, 2005).

É de salientar que a qualidade das entrevistas depende muito do planejamento feito pelo entrevistador e do domínio deste sobre as questões previstas no roteiro. Para além disso, perguntas claras favorecem respostas também claras e que retribuem aos objetivos da investigação. “*A arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do entrevistado sejam fidedignas e válidas*” segundo Selltiz (1987, p. 64). A situação em que decorre a entrevista contribui muito para o seu sucesso, o entrevistador deve transmitir, acima de tudo, confiança ao entrevistado.

Ao contrário dos questionários enviados por correio, que têm índices de devolução muito baixos, a entrevista tem um índice de respostas bem mais abrangente, uma vez que é mais comum as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos (Selltiz, 1987). Além do mais, a entrevista possibilita a correção de equívocos por parte do entrevistado, que muitas vezes não poderiam ser corrigidos no caso da utilização do questionário escrito (Boni e Quaresma, 2005).

3.2.2 A transcrição da entrevista

Bourdieu (1999) refere que relativamente à transcrição da entrevista, que é parte integrante da metodologia do trabalho de pesquisa, aquela não é apenas o ato mecânico de passar para o papel o discurso gravado do entrevistado. De alguma forma o pesquisador tem que manifestar os silêncios, os gestos, os risos, e a entoação de voz do entrevistado. Estes “sentimentos” são muito importantes na hora da análise. Estes mostram muita coisa sobre o entrevistado. O entrevistador tem o dever de ser fiel quando transcrever tudo o que o entrevistado falou e sentiu durante a entrevista. Segundo o mesmo autor, também é dever do pesquisador a legibilidade, ou seja, aliviar

o texto de certas frases confusas de redundâncias verbais ou tiques de linguagem (né, bom, pois é,...). O autor também considera como um dever do pesquisador tomar o cuidado de nunca trocar uma palavra por outra, nem mesmo mudar a ordem das perguntas. Portanto considera-se ideal que o próprio pesquisador faça a transcrição da entrevista.

3.3 Metodologia

A metodologia pressupõe o caminho escolhido pelo investigador para orientar a sua pesquisa (Massukado, 2005). Deste modo optou-se, sob o ponto de vista dos objetivos, por uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva assumindo formas de estudo de caso (Silveira, 2005). No entanto, aquando da pesquisa, abordou-se um misto de evidências qualitativas e quantitativas sem inclusão de métodos estatísticos.

A seleção dos participantes nas entrevistas teve como critério a amostragem intencional levando em conta os objetivos do estudo (os resultados não podem ser generalizados para a população). A preparação das entrevistas partiu dos objetivos do estudo e da literatura previamente consultada.

Assim, foram escolhidos cinco Diretores de Campo de organizações que dinamizam comercialmente a atividade de Golfe no Barlavento Algarvio e em que, para além disso, estas possuem campos de prática. Estes representam doze campos, o que é expressivo para o universo de campos existentes no Barlavento.

Como método de recolha de dados efetuaram-se entrevistas individuais com perguntas semiestruturadas, pois *“a entrevista semiestruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspetivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”* (Triviños, 1987, citado por Silveira, 2005, pp. 84-85). Para além disso, as entrevistas realizadas através de perguntas semiestruturadas permitem uma maior possibilidade de relatos, opiniões e até de sugestões (Silveira, 2005). Deste modo recorreu-se a uma abordagem naturalista, com estilo objetivo e informal para com os entrevistados, possibilitando uma descontração dos sujeitos pela confiança adquirida com o entrevistador ao longo da entrevista.

Para o tratamento das entrevistas foi realizada uma análise de conteúdo e um agrupar de argumentos de acordo com as suas inter-relações. A interpretação dos conteúdos obedeceu aos interesses e objetivos do estudo.

3.3.1 Procedimentos

Para a efetivação das entrevistas entrámos em contato com os participantes, através da receção dos campos de golfe, informando, por meio de carta (Anexo A), a identificação do mestrando, a contextualização e os propósitos e o encaminhamento do estudo. Por meio da mesma, foi igualmente solicitado uma entrevista com o Diretor do campo. Assim, foi apresentado os períodos em que o entrevistador tinha disponibilidade para a realização das entrevistas (Anexo B). Deste modo, e face à disponibilidade de cada entrevistado, bastava informarem, aquando do segundo contato por parte do entrevistador, quando podiam encaixar a “sua” entrevista. O local das entrevistas, no sentido de facilitar as mesmas, era no local que mais conviesse aos entrevistados. No início das entrevistas foi repetido aos participantes o objetivo do estudo assim como, a importância da entrevista para a consecução dos objetivos do mesmo.

Na dinamização das entrevistas foi seguido o roteiro de questões sem excessiva rigidez (ver Anexo C). Consoante o pensamento exposto pelo entrevistado a abordagem foi adaptada, porém, tendo o cuidado de mantê-lo no caminho das questões que serviam os propósitos do estudo.

As entrevistas foram transcritas literalmente. Nas situações dúbias, estabeleceu-se mais uma vez contato com o entrevistado com o objetivo de esclarecer dúvidas percebidas na primeira análise dos dados e também para confirmação e validação dos depoimentos.

Na posse dos dados das entrevistas, realizou-se as suas análises. A análise e interpretação dos dados foram precedidas de leitura das entrevistas transcritas, tendo como objetivo uma maior familiarização com os dados recolhidos, os quais foram separados de acordo com os significados.

Pontos de vista contraditórios foram esclarecidos ou abandonados conforme a relevância para o estudo.

Capítulo IV

Apresentação e Discussão dos Resultados

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Para procedermos à apresentação e posterior discussão dos dados obtidos, e de modo a irmos de encontro aos objetivos do estudo, optámos pela seguinte metodologia: 1. apresentaremos primeiro os dados recolhidos e em que os Diretores demonstram opiniões idênticas (concordância), seguida da respetiva discussão. 2. De seguida vamos abordar as situações em que não se verificou total concordância (discordância). Independentemente do nível de acordo entre as opiniões, após a apresentação de cada item, será imediatamente elaborado a discussão. No sentido de se evitar repetições de texto, e porque alguns comentários cruzam temas abordados, iremos agregar algumas respostas e efetuar a discussão de uma forma conjunta.

Os temas/ itens que iremos apresentar/ discutir são os que foram abordados aquando da revisão de literatura. Neste capítulo, por uma questão de organização, vamos agrupar os tópicos das entrevistas em cinco temas. Estes são: Algarve, Clientes, Estratégia, Recursos Humanos e Opinião. Neste último item incluiremos a análise SWOT, elaborada pelos entrevistados, ao golfe algarvio.

Recordamos que pretendemos estudar quais as tendências de gestão nos campos de golfe do barlavento algarvio para além de, tomar conhecimento da análise, por parte dos dirigentes, ao meio interno e externo dessas mesmas organizações.

Enquanto objetivos específicos optámos por (cf. p.5): verificar se os campos da região apresentam qualquer relação de cooperação institucional de modo a que possam ser identificados enquanto parceiros de negócios; verificar quais as características/ dinâmica dos Recursos Humanos destas Organizações, assim como, quais os processos de formação elaborados pelas mesmas para qualificação dos quadros; verificar quais as tendências de gestão, devido à crise e às novas características dos turistas de golfe, nos diferentes campos; verificar qual a relação das organizações que efetuam a gestão dos campos com as entidades de *I&D*; e verificar quais os elementos referenciados pelos dirigentes na análise SWOT efetuada ao golfe no barlavento algarvio.

4.1 Concordância

Para iniciar a apresentação/ discussão dos resultados das entrevistas vamos abordar as situações que mereceram, por parte dos Diretores dos Campos, concordância.

4.1.1 Algarve

- O golfe no Algarve é uma marca de prestígio devidamente consolidada – entre os argumentos mencionados é de destacar a qualidade dos campos de golfe, dos serviços e o clima favorável. A região representa um destino bem mais apetecível que os destinos da bacia do Mediterrâneo, nomeadamente os emergentes, tais como a Turquia, Tunísia e Marrocos. Há a convicção que estes possuem campos de qualidade e com preços agressivos, no entanto, o turismo de golfe é tido como uma experiência que vai para além do jogar golfe.

Desta experiência é de salientar o receber bem, a distância mais curta dos principais mercados emissores, a proximidade cultural, ao contrário de outros destinos em que o cliente fica enclausurado no Resort, a estabilidade social, a sociedade e cultura a descobrir. Apesar de tudo, os padrões de segurança ainda são mais favoráveis.

A literatura ainda reforça estas características que contribuem para que o Algarve seja um destino de golfe tão apreciado ao mencionar igualmente: campos de qualidade, várias e competitivas opções de alojamento, gastronomia, clima agradável e, *value for money* e *worth of mouth*.

Obviamente, e tal como o Turismo de Portugal (2006a) menciona, independentemente dos prémios internacionais alcançados, há aspetos a melhorar. Entre estes refere: o *know-how* na gestão; vida noturna, lojas, vestuário próprio; especialização e profissionalismo dos recursos humanos; facilidade de reserva e compra de serviços; acessibilidade ao destino; acessibilidade dos campos; instalações, equipamentos e serviços de elevada qualidade; imagem e posicionamento do destino a nível internacional, e ampla gama de serviços inerentes ao golfe. Não se pode gerir unicamente à custa do prestígio alcançado. A aposta é na fidelização dos clientes.

Constatasse que os novos campos de golfe têm surgido com uma preocupação de adaptação das suas estruturas aos padrões de consumos dos turistas que nos procuram com a motivação específica do golfe (Breyner, 2001).

Há que incorporar os vetores de qualidade, sustentabilidade e competitividade, por parte dos vários atores do turismo, focando a diversificação, e a inovação, mas também as especificidades locais e complementaridades (NERA, 2008);

- A proximidade com o mar é um ponto forte – não só permite enquadramentos paisagísticos que são uma mais-valia como também permite diversificar campos com paisagem de litoral e de interior, há um complemento do destino de golfe. Verifica-se que muitos clientes, principalmente os oriundos do Reino Unido, após a prática do jogo deslocam-se para esplanadas localizadas junto ao mar.

As vantagens competitivas dos campos não dependem apenas das estratégias prosseguidas pelos gestores, mas também da sua localização (cf. p.70). Inerentes à localização surgem como principais fatores de atratividade a envolvente do campo, a proximidade da praia e as acessibilidades. Permite a venda do *Golf, Sun & Fun*;

- As acessibilidades prejudicam o negócio – a situação criada com a introdução das portagens na Via do Infante representa uma dificuldade acrescida para o setor. Para além dos preços exagerados a forma como o pagamento se processa, através das portagens virtuais, é mais uma condicionante pela falta de informação que rodeia todo este processo. Para além disso a N125 não é alternativa, por questões de falta de segurança e de pouca mobilidade.

Numa etapa em que os campos optaram por reduzir o preço dos *green fees*, de modo a tentar contrariar os efeitos da crise, e considerando que havia jogadores que se deslocavam de outras zonas do Algarve para jogarem nos campos do Barlavento, o dinheiro adicional que estes têm de despende com as portagens, juntamente com o *green fee* reduzido, não só anula a redução do preço deste como ultrapassa a despesa anterior correspondente apenas ao pagamento da volta de golfe ou seja, de nada serve o esforço dos campos a atrair clientes.

Em 2006 a CCDRA refere (p.29) que, a localização periférica verifica-se “ (...) sobretudo em termos de acessibilidade terrestre, condicionada pela distância ao centro da Europa e pela falta de infraestruturas ferroviárias de transporte de alta velocidade (...) ”. É essencial para a inserção do Algarve, no País e na Península Ibérica, assegurar-se as interligações com o Alentejo e com Espanha. Na região, dever-se-á equilibrar a rede

urbana regional entre o Barlavento e o Sotavento. Com a introdução das portagens esta situação agravou-se.

Mais uma vez, segundo a CCDRA (2006, p.29) “ (...) *este condicionamento é muito menor em termos de transporte aéreo, devido à acessibilidade conferida pelo Aeroporto Internacional de Faro (...)* ”.

De ressaltar o papel cada vez mais relevante que as companhias aéreas de *low-cost* representam na mobilidade dos turistas. Por esse motivo, as direções dos Campos tiveram a preocupação em tentar aprofundar a relação comercial com estas. Tendo em consideração que os utentes destas companhias são mais penalizados pelas carga extra com que se fazem acompanhar, comparativamente com as companhias de bandeira, todos os Campos têm pacotes em que disponibilizam o equipamento, de modo a que as viagens cada vez menos sejam um incómodo para o turista.

Reforçamos a ideia transmitida anteriormente (cf. p. 48), há a necessidade de um reforço nas *low-cost* como forma eficiente de atrair mais turistas na época baixa.

4.1.2 Clientes

- Cliente tipo – o cliente tipo do turismo de golfe no Algarve é, um indivíduo de classe social média-alta que busca através do golfe de uma oportunidade para relaxar, socializar e de usufruir de ócio. É portador de *handicap* relativamente alto e que dá grande importância a fatores como a manutenção do campo, o alojamento, a gastronomia, a paisagem, o clima, a relação qualidade/ preço, a qualidade do serviço... a maioria destes clientes é proveniente do Reino Unido. Foi mesmo mencionado que, no que respeita ao Barlavento, os clientes são muito semelhantes.

Em todos os Campos é efetuado um estudo dos clientes que usufruem dos serviços disponibilizados. Para além de uma caracterização do cliente, que permitirá identificar serviços e produtos que, em princípio, irão de encontro às expectativas e exigências destes, pretende-se manter uma ligação com os utentes de modo a que recebam informação sobre futuros produtos e serviços, privilegiando-se o correio electrónico destes.

As empresas devem decidir a sua estratégia com base, entre outras situações, na perfeita identificação dos clientes alvo (cf. p.81). Uma vez obtido o conhecimento sobre as

necessidades e as expectativas de cada grupo alvo, há condições para selecionar quais os segmentos que as empresas têm mais probabilidades de satisfazer.

É de salientar que, no sentido de sensibilizar os residentes, e assim originar potenciais clientes, todos os Campos têm atividades orientadas para a comunidade. Eventualmente por uma questão cultural, é muito difícil sensibilizar os portugueses não só para a prática continuada deste jogo como também, para a frequência destes ambientes.

São os residentes britânicos que associam-se maioritariamente a estas atividades, eventos e promoções. Estas constam essencialmente de ações por parte do *Club House*, de condições preferenciais, de intervenções junto do CNIG (o passaporte golfe é exemplo disso), aulas grátis para crianças e programas junto da comunidade escolar.

A aposta é na fidelização dos clientes em detrimento da aposta em novos mercados emissores. Mercados com os quais não há voos diretos são considerados mercados perdidos, em que não há retorno. Para esta fidelização os Diretores recorrem a parcerias e à qualidade dos serviços.

4.1.3 Estratégias

- Estratégias/ Produtos adaptados ao cliente – é essencial a função do departamento de marketing no entanto, este pode estar inserido, ou não, na equipa do Campo (há situações em que este é exterior à estrutura do golfe, apesar de pertencer à mesma empresa).

Quanto maior a perceção do gestor quanto ao comportamento dos diversos indicadores, o conhecimento de sua cadeia de valor e capacidade de relacionar os indicadores e os seus efeitos na cadeia, maior será a sua capacidade de atuar.

A primeira fase da Cadeia de Valor é a preparação. De modo natural, a forma privilegiada de divulgar e promover os Campos visitados é claramente a internet e os operadores turísticos, com predominância para os especializados. Não obstante essa preferência, o recurso a presenças em feiras, convites à imprensa a peritos de golfe e a outros, e a organização de torneios, são uma constante por parte dos campos.

Em todos os Campos visitados há a preocupação em disponibilizar um produto/ serviço que se enquadre, da melhor forma possível, nas expectativas dos clientes. A diferença entre os Campos reside na forma como procuram manter-se informados.

O consumidor de golfe tem determinadas características, já mencionadas anteriormente (cf. p. 39): reservas cada vez mais frequentes por internet, aproveitamento das companhias de baixo custo, viagens por conta própria, estadias mais curtas, férias mais frequentes, reservas de última hora e maior sensibilidade aos preços.

Os inquéritos são a forma mais divulgada no sentido da obtenção da informação de retorno quanto à satisfação dos clientes. Deste modo tentam convergir os serviços prestados com as respostas obtidas, ir de encontro às expectativas dos clientes. Há a valorização do *value for money*. O cliente considerará o preço mais justo.

Há que apresentar pacotes que respondam às expectativas dos indivíduos e, depois disso, há que fidelizá-los, inclusive parcerias com unidades hoteleiras. Esta situação é mais evidente quando o grupo a que pertence o Campo também possui hotéis.

É neste contexto que surgem alguns produtos. Podemos mencionar os “*Short Golf Breaks*”, programas mais curtos mas adaptados à permanência dos utentes, com promoções e outros incluídos, de modo a que se crie fidelidade no cliente. O “*Summer Special*”, orientado para a época do verão, época baixa do golfe, e que tenta atrair clientes que são praticantes de golfe mas que encontram-se na região com uma motivação primária que não o golfe. É dirigido ao cliente impulsivo, com preços promocionais, e em que há a cedência do equipamento necessário para a prática do jogo.

Também é de mencionar que, os turistas para quem jogar golfe é uma motivação secundária representam 1.2 milhões de viagens/ ano. São pessoas que, não só não se fazem acompanhar pelo equipamento, ainda mais se este representa um valor acrescido na viagem como também, o objetivo primário desta será usufruir da família/ amigos ou de outras atividades. No entanto, se surgir uma boa oportunidade para realizar uma volta de golfe certamente não a irão rejeitar.

De acordo com Bowen & Clarke (2002) e Pizam (1999), citados por Dias e Moital (2009), diferentes matrizes culturais poderão resultar em processos diferenciados de perceção do serviço e da qualidade que lhe está associada. Os fatores que determinam a satisfação dos turistas de golfe de diferentes nacionalidades são, no seu essencial, diferentes. Como referiu um dos Diretores “*Os pacotes têm que ser específicos e não gerais. Há pacotes para os jogadores profissionais e para os outros. E mesmo dentro de cada grupo há questões a considerar... o pacote para o profissional Alemão não serve para o profissional Inglês... ex. o profissional Inglês deseja jogar e beber uma cerveja, o*

profissional Alemão quer treinar de manhã e jogar de tarde, ou vice-versa, e o profissional Escandinavo gosta de treinar a meio do dia, jogando de manhã e de tarde”.

Para estes autores, Dias e Moital (2009), e no que se refere aos turistas Britânicos, os principais clientes dos Campos do Algarve, o preço do alojamento surge como a determinante mais importante. Nesse sentido, as estratégias de melhoria da satisfação deste cliente devem passar por uma melhoria da perceção do preço do alojamento. Outros aspetos a considerar num eventual plano de melhoria da satisfação do turista de golfe Britânico inclui a melhoria do enquadramento paisagístico dos campos e a facilidade de marcação dos campos. Para os Nórdicos deve ser dada prioridade à melhoria do acesso aos campos de golfe e à qualidade do serviço proporcionada pelos campos (Dias e Moital, 2009). E estamos apenas a considerar a nacionalidade...

Para Breyner (2001) é necessário uma maior articulação das atividades promocionais do sector público com o sector privado, construção e comercialização de *packages* dirigidos a segmentos específicos, maior esforço na comunicação com o cliente – dar-lhes a conhecer as novidades, os eventos e as oportunidades, e a colocação das novas tecnologias ao serviço do cliente intermédio – Operadores Turísticos – e do cliente final.

Toda esta experiência é muito mais que a prática do golfe. Para além da atenção com a experiência global do jogador não é de menosprezar os acompanhantes, os elementos que acompanham o jogador de golfe na sua estadia mas que não praticam o jogo, e a indústria que é alavancada com esta atividade.

Atualmente há os serviços de SPA, nos campos que possuem este tipo de equipamento, excursões nas redondezas, áreas para crianças, atividades para complemento da experiência, como provas gastronómicas e de vinhos... Estes produtos, obviamente, não são apenas dirigidos aos acompanhantes do jogador mas também para este. Permitem enriquecer a visita, a experiência, ao campo de golfe. Deste modo, são contatadas outras entidades para que se estabeleçam parcerias e assim se criem pacotes com outros produtos/serviços.

Há que considerar a criação de pacotes combinados envolvendo *transferes*, alojamento, *green fees*, *wellness*, atividades náuticas e culturais, criação de clínicas e escolas de golfe, captação de novos sectores de mercado (mulheres, jovens, incapacitados, etc. ...), e organização de grandes eventos, com especial relevância para a promoção anual de torneios de referência.

Segundo o Turismo de Portugal (2006b), nos últimos anos têm surgido novos segmentos de procura interessados neste desporto. Entre estes, o segmento das mulheres merece uma especial atenção: viajam com os seus maridos mas tencionam realizar outras atividades como compras, tratamentos de beleza, visitas de interesse, etc., por não encontrarem atividades ligadas ao golfe adaptadas a si. Os jovens e as crianças representam dois segmentos interessantes mas muito pouco ou nada explorados pelos destinos europeus de golfe.

Mais uma vez (cf. p.50), não se pode negligenciar que apenas 20% dos gastos dos jogadores de golfe estão diretamente relacionados com o jogo... e que este é um negócio... como foi referido pelos Diretores quando confrontados com a questão “*Qual o cliente que gostaria de ter no seu campo?*” as respostas variaram entre “*Clientes que deixem a maior receita possível e que respeitem a etiqueta (...). Clientes fortes no secondary spending(...). Os que gastam muito e não reclamam preços (...)*”.

Como indústrias “alavancadas” (receitas indiretas) é de referir a hospitalidade/ turismo, viagens, entretenimento, alojamento, *F&B*, aluguer de carros e imobiliário (luxo/ construção).

Também é de mencionar que, sempre que há reclamações há grande celeridade na resolução das mesmas. Tenta-se, por todas as formas, reduzir os incómodos do cliente, mesmo que, em última análise, este não tenha razão na sua reclamação. A receção é responsável, numa fase inicial, por resolver o problema.

Assim, os golfistas procuram-nos porque sabem que vão ser bem recebidos, vão encontrar boa gastronomia, bons vinhos e, sobretudo uma diversidade de campos de golfe de qualidade. Tudo isto com uma relação qualidade/ preço que é apercebida como vantajosa (Dias e Mendonça, 2006).

4.1.4 Recursos Humanos

- Caracterização dos Recursos Humanos – nos Campos visitados a grande percentagem de colaboradores são locais (> 95%). Os Campos, de um modo geral, têm uma forma de atuação similar no que concerne aos colaboradores, não sendo prática habitual o recurso a bolsas de colaboradores. De modo a se proceder à motivação da equipa são definidos objetivos a atingir por parte da direção (financeiros e padrões de serviços).

Deste modo, são efetuadas avaliações constantes no sentido de tentar perceber se aqueles estão a ser atingidos, havendo inclusive o recurso ao “cliente mistério”. Estas avaliações podem ter uma periodicidade semanal e o formato de reuniões (para além da avaliação são definidas estratégias em função dos resultados). Há a comparação com dados homólogos. O elemento da estrutura que faz a avaliação de cada setor pode variar, em função do organigrama da empresa. De diferentes modos, os colaboradores fazem formação. As iniciativas de “*Team Building*” são valorizadas não só para formação como também para motivação dos colaboradores, em algumas das organizações. Em todas estas estruturas há a delegação de funções por parte das hierarquias mais elevadas.

4.1.5 Opinião

- O Estado é um mau gestor do negócio golfe – as medidas implementadas pelos governos revelam uma grande falta de conhecimento, de sensibilidade e de vontade política para com este negócio. Presta um péssimo serviço na sua divulgação e gestão.

O golfe foi considerado, pelo governo, como sendo um dos dez produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal, no entanto... decide-se por escolhas erradas e que são ilustradas com exemplos como o do aumento do IVA e as opções tomadas no concurso à organização da *Ryder Cup*. Não se aconselham junto de personalidades que possuem conhecimento nesta área.

Para além dos elevados valores envolvidos diretamente neste negócio, também é responsável por um grande número de turistas que visitam a região, e que fazem do golfe o *core* da sua visita. Ou seja, indiretamente são muitos os negócios que vão depender do golfe, para além de este funcionar em contraciclo com a época alta da região.

Para além dos motivos transmitidos pelos entrevistados, as empresas lamentam a presença de barreiras burocráticas (CCDRA, 2006; FEDER, 2007), que se traduzem em morosidade nos processos de decisão. Seria importante uma administração pública, tanto central como local, mais eficiente, enquadrada e facilitadora do desenvolvimento económico e social capaz, designadamente, de minorar os atuais custos para os agentes económicos (FEDER, 2007; UALG, 2007). Recordemos que esta situação ainda é mais criticável quando, segundo o PENT (Pereira, 2010):

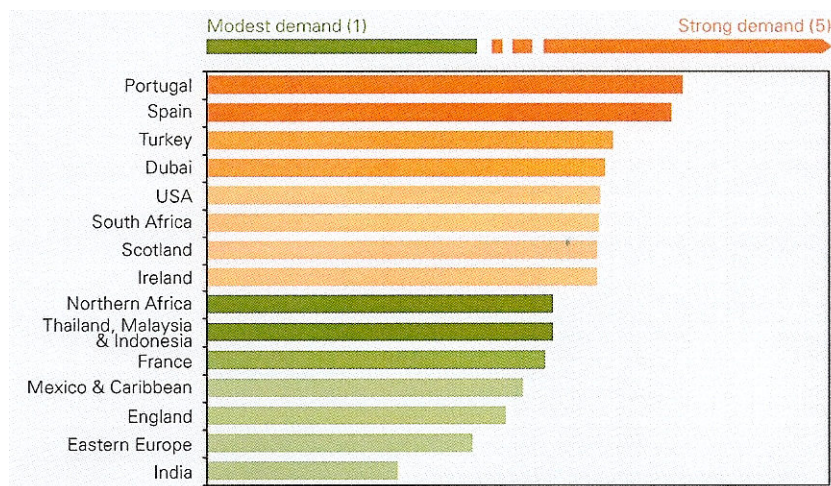
○ O golfe, enquanto negócio, movimenta valores elevados, valoriza e requalifica o território e a oferta turística de qualidade, atrai residentes estrangeiros com elevado poder de compra, e cria postos de trabalho diretos e indiretos;

○ Enquanto produto turístico, Portugal abraça o golfe como produto turístico estratégico atribuindo investimentos consideráveis na área da promoção, estratégico pela notoriedade que transmite ao país, pela capacidade de atração de turistas/ jogadores de alto dispêndio, e pela diminuição da sazonalidade.

▪ O elemento Crise – os anos de 2010 e de 2011, que foram similares, foram anos em que as direções tiveram de adotar medidas de realinhamento e de mudança profundas no sentido de atrair os clientes. As faturas foram inferiores aos anos transatos (não desprezar que 2008 foi o melhor ano de sempre), apesar de haver Campos em que, não só não houve redução do número de jogadores como também verificou-se um aumento dos mesmos. A expectativa é que 2012 seja um grande desafio e que em 2013 se verifique uma melhoria da situação. Há a convicção de que, num futuro próximo, tem que haver uma adoção de estratégias comuns por parte dos campos de golfe.

Apesar desta fase menos boa, os Diretores estão confiantes relativamente ao futuro do golfe nos respetivos campos e região. É a KPMG (2008b) que alude a Portugal enquanto destino turístico de eleição para a prática de golfe nos próximos anos (figura 4.1).

Figura 4.1: Destinos de eleição para o turismo de golfe nos próximos anos



Fonte: KPMG (2008a: p. 14)

4.2 Discordância

4.2.1 Algarve

Algarve	Há mercado para mais campos de golfe?
D1	Sim, desde que tenham qualidade
D2	Não, teria de haver mais procura
D3	Não, teria de haver mais procura
D4	Depende, haverá mais mercado se os campos funcionarem em conjunto
D5	Sim, mas devidamente estruturado. Mercado está mal trabalhado

O número total de campos de golfe passíveis de instalação na região, na ótica dos *stakeholders*, seria de 20 sem restrições ambientais e de 40 com restrições ambientais. Como justificações principais são apontadas razões de ordem comercial, reforço do posicionamento internacional da região e de ordem promocional da modalidade. Os novos empreendimentos necessitariam de manter elevados níveis de qualidade (UALG, 2004a).

Como referimos (cf. p.78), o número de Campos (de 18 buracos) deve situar-se num intervalo entre 29 e 41 campos. Atualmente há 40 campos (32 campos de 18 buracos e 8 de 9 buracos). O limite máximo não é o mais indicado porque as rendibilidades das empresas poderão diminuir. Dentro deste limite ficam garantidas e salvaguardadas as questões ambientais, desde que os vários campos reúnam condições sistemáticas de gestão de recursos ambientais, em particular a água.

O PROT não limita o número de novos campos de golfe a instalar na Região, mas define um conjunto de critérios a respeitar no sentido de garantir a qualidade e a sustentabilidade dos empreendimentos. O campo de golfe, em determinadas circunstâncias, pode representar uma mais-valia ambiental se integrado num projeto de recuperação de áreas degradadas (cf. p.78).

Os campos a serem aprovados no futuro deverão reunir duas condições importantes, elevados padrões de qualidade para que o golfe da região mantenha o seu perfil de excelência e que se garanta na área de influência de cada empreendimento um número

mínimo de cinco voltas, porque é o que a procura exige para um destino de golfe. De outra forma está a incentivar-se empreendimentos imobiliários e não o golfe (NERA, 2008).

Algarve	A periferia é uma fraqueza do campo?
D1	Não é periférico para fortes mercados. Necessidade de mais voos
D2	Não, há é necessidade de voos diretos e estruturas rodoviárias adequadas
D3	Sim, sujeito a <i>lobbys</i> do mercado. Fraco serviço aéreo de apoio
D4	Não. Periferia relativa (demora-se menos a ir a Londres que a Lisboa)
D5	Não, mar e clima fabuloso. Necessidade de voos diretos

A periferia é de facto relativa se atendermos que encontra-se a cerca de três horas de voo de distância da maioria das capitais europeias. Havendo um bom serviço aéreo de apoio, com ligações diretas, a questão da localização periférica da região na Europa não seria colocada. A este propósito parece-nos importante referir que, alguns dos destinos emergentes do Norte de África, que são tidos como ameaças, no que a este assunto respeita, localizam-se em regiões mais periféricas, considerando os principais mercados emissores da Europa. Esta posição é confirmada pela NERA (2008) quando evidencia a proximidade do Algarve face aos destinos mais longínquos.

No nosso entender o verdadeiro problema encontra-se na dependência da região para com as companhias de aviação e dos operadores turísticos, que podem atuar em função de *lobbys* do mercado, como foi referido por um dos Diretores.

Ainda a propósito deste tema, foi colocada a seguinte questão aos Diretores...

Algarve	O Aeroporto de Faro responde às necessidades?
D1	Não. Tem falta de qualidade
D2	Não
D3	Não
D4	Sim
D5	Sim, no entanto, deveria haver mais ligações diretas e mais rotas

Tendo em consideração que a distribuição das chegadas ao longo do ano tem um comportamento desigual, acusando uma forte concentração nos meses de Junho a Setembro, pode admitir-se que, na época alta do golfe, o Aeroporto de Faro pode proporcionar uma oferta potencial muito acima dos atuais fluxos (UALG, 2004). Obviamente que, se o Aeroporto de Faro representa algum estrangulamento, não será ao nível do fluxo de potenciais passageiros, pelo menos no que ao golfe respeita. O problema será outro.

O Aeroporto de Faro apresenta lacunas nas ligações a Espanha, aos países Escandinavos e a França, país com o qual não possui nenhuma ligação regular (MEI, 2007). É mesmo mencionado que, no que respeita aos mercados estratégicos, é necessário criar ligações diretas a Paris assim como a Madrid (MEI, 2007). Em relação aos outros mercados, Roma, Milão, Zurique e Budapeste são as cidades que apresentam um potencial mais elevado para a criação de novas rotas. Sugere-se ainda a expansão das atuais rotas para Amesterdão, Roterdão, Estocolmo, Bruxelas, Oslo, Helsínquia, Copenhaga e Viena (MEI, 2007). Há necessidade em melhorar a aerogare de passageiros, o terminal de mercadorias e a placa de estacionamento.

O MEI, em 2007, reconhece a necessidade de melhoria dos acessos aéreos a Portugal desde os principais mercados emissores. O que vem de facto confirmar a ideia transmitida anteriormente.

4.2.2 Clientes

Clientes	Por ordem decrescente, mencione a nacionalidade dos clientes.
D1	Ingleses, Franceses e Espanhóis. Grande decréscimo nos Irlandeses
D2	Ingleses, Irlandeses e Escoceses
D3	Ingleses, Escandinavos, Alemães, Holandeses, ...
D4	Reino Unido, Alemães, Escandinavos e Franceses (estes em crescendo)
D5	Reino Unido, Alemães e Escandinavos

Portugal surge em segundo lugar como destino de preferência dos países com maior número de praticantes na Europa (Breyner, 2001).

Esta distribuição das nacionalidades corresponde à que encontramos na literatura segundo a qual o mercado externo é originário, sobretudo, e por ordem de importância, do Reino Unido, Alemanha, Escandinávia (Suécia, Dinamarca, Noruega e Finlândia), e Holanda. Com expressão bastante mais reduzida, temos ainda a França, Itália, Espanha, Estados Unidos e Canadá, cujos golfistas combinam as suas férias de golfe com outras motivações, nomeadamente a história, a cultura e a gastronomia, entre outras.

Cientes	Há aposta na diversificação dos mercados?
D1	Há análise de outros mercados. Aposta no mercado espanhol
D2	Não, por de falta de voos. As operadoras são quem tem essa capacidade
D3	Não
D4	Universidades, federações e outros... mas ingleses
D5	Pouca. As pessoas do Reino Unido vão continuar a jogar

Apesar dos contornos da crise, estima-se que o ritmo de crescimento do número de golfistas na Europa se mantenha, com especial incidência para o Reino Unido, Alemanha e a Suécia (cf. p. 54). Ou seja, não só esses mercados são os maiores como também são aqueles em que se perspectiva um crescimento mais acentuado. Por outro lado, com qualquer destes mercados há ligações aéreas diretas, visto que a necessidade de efetuar escalas é tido como um grande obstáculo na escolha do destino.

Segundo o Turismo de Portugal (2006b) Reino Unido (25,3%), Alemanha (22,9%) e Suécia (19,9%) representam os principais mercados emissores de *golf travel* na Europa. Não é pois de estranhar que, os mercados geográficos emissores ordenados por prioridade, para o *golf travel* em Portugal, para o Turismo de Portugal (2006b) sejam:

- Com prioridade muito alta a Alemanha, o Reino Unido, a Escandinávia, a Itália e a França;
- Com prioridade alta a Espanha, a Holanda e a Irlanda;
- Com prioridade média a Rússia e a Europa de Leste.

Nesta catalogação é tido em consideração a distância do mercado emissor ao destino.

Como já havíamos mencionado anteriormente (cf. p. 69), os principais eixos estratégicos onde o Algarve surge numa posição de vantagem em relação à concorrência estão relacionados com a qualidade e fidelização de clientes, nomeadamente, na

diversificação de produtos, no controlo de qualidade e de custos, na capacidade de inovação, na qualidade de atendimento dos clientes, na taxa de ocupação e fidelização.

Cientes	Quais as características dos campos que considera mais pertinentes?
D1	Dificuldade e qualidade
D2	Um <i>mix</i> . Bom desafio envolto numa bela envolvência
D3	Tranquilidade, envolvência do campo e qualidade
D4	Desenho, manutenção e <i>Club House</i>
D5	Desenho, manutenção e qualidade

Consideramos que, com esta questão os Diretores referem o que seria desejável no seu Campo em função do conhecimento que possuem dos clientes. Numa primeira análise é de destacar que, de forma coerente, os entrevistados evidenciam aspetos associados ao lazer, que foi a característica que destacaram quando confrontados com a questão “Qual a motivação dos clientes, na generalidade, quando procuram o Campo?”. Assim, faz sentido que as características que consideram mais importantes passem pela envolvência, pela manutenção e pela qualidade.

Ficámos com a sensação de que, os Campos têm tido a preocupação de aproximar as suas estruturas e características aos modelos idealizados pelos utentes. Esta preocupação vai para além das estruturas que apoiam o jogo, como a restauração, o balneário, mas também com o enquadramento paisagístico, a qualidade ambiental, o *layout* do campo com um nível de dificuldade relativo – ou seja, características que se aproximam do cada vez maior grau de exigência do cliente. Estes aspetos têm vindo a ser considerados, não só pelos novos campos de golfe, mas também pelos que já existiam e que foram procurando adaptar-se às exigências dos turistas (cf. p. 63).

4.2.3 Estratégias

Estratégias	Há a promoção conjunta/ parceria com outros campos (destino de golfe)?
D1	Torneios conjuntos mas não parcerias. A RTA é que promove
D2	Pacotes dos hotéis com vários campos. Promoção com outros campos
D3	Indiretamente com as operadoras. Não funciona entre campos
D4	Promoção conjunta com outros campos e pacotes/ parcerias
D5	Através do CNIG e da RTA. Houve o PPC Arade (não era específico)

Segundo a literatura, situações de campos isolados não são uma mais-valia para o golfe. Compreende-se que, um turista muito dificilmente deslocar-se-á, por exemplo, de um país do norte da Europa, com o intuito de jogar golfe, e que visite um local onde só tem possibilidade de usufruir de um Campo. Ainda mais quando há zonas que estão bem estabelecidas enquanto destinos de golfe. Há uma grande necessidade dos campos trabalharem em conjunto. Faz sentido que se estabeleçam parcerias de modo a que se criem sinergias e assim todos contribuam para a promoção da sua região, enquanto destino que disponibiliza uma multiplicidade de voltas de golfe. Segundo a NERA (2008), e como já foi anteriormente mencionado (cf. p. 78), é necessário que se garanta na área de influência de cada empreendimento um número mínimo de cinco voltas, porque é o que a procura exige para um destino de golfe.

No entanto, e apesar de um dos Diretores mencionar as “Quintinhas”, quando refere os Campos, no sentido de aludir ao trabalho que cada qual desenvolve de uma forma completamente isolada e aos interesses/ espaço/ mentalidade que persistem ... a necessidade de protagonismo, a “tacanhez”, há no entanto, sinais de algumas mudanças. Vamos mencionar dois exemplos:

- Verificou-se uma ação conjunta entre três Campos do Barlavento, em que os respetivos Diretores decidiram atuar em conjunto. Assim, e no sentido de promoverem os Campos, deslocaram-se para destinos diferentes na Europa, com material e informação que dava a conhecer o seu Campo e os Campos dos colegas. Desta forma, não só promoveram o seu Campo mas também os outros Campos, houve uma promoção do destino. Algo que continua a ser impensável na maioria dos Campos;

- No sentido de ultrapassar os efeitos da crise que presentemente se abate neste setor, tal como na generalidade, foi mencionado por alguns dos entrevistados que, o ultrapassar da situação passa pela adoção de estratégias comuns pelos Campos, a ação conjunta.

Por sua vez, o Turismo de Portugal (2006a) reforça esta ideia ao referir que se deveria procurar um maior grau de cooperação entre os agentes que operam no sector, no sentido de criar sinergias para o seu desenvolvimento.

Relativamente a esta situação, e porque possuímos dados para o fazer, desejamos fazer um comentário relativamente a parcerias com outras zonas nomeadamente, a Andaluzia. Esta é a região com quem podemos e devemos manter relações privilegiadas, mas simultaneamente aquela que nos fará concorrência crescente em diversos sectores porém, se se implantar no Algarve um modelo de alta qualidade, a sua concorrência não será preocupante (CCDRA, 2007). Atualmente há acordos de cooperação entre os campos de golfe do Sotavento e da Andaluzia (Correia e Martins, 2005).

No entanto, é interessante realçar que o mercado de golfe Algarvio é entendido como sendo de elevada qualidade, situação que já não se verifica na globalidade desta região vizinha. Esta situação foi considerada como uma vantagem competitiva para o Algarve (UALG, 2004).

Os Campos visitados neste estudo não têm grande relação com a região da Andaluzia (apenas a nível da manutenção ou de troca de informação), até porque este é considerado uma ameaça. Segundo um dos Diretores entrevistados “ (...) enquanto o jogador português joga em Espanha, o jogador espanhol não joga em Portugal (...) ”.

Estratégias	Há algum produto para os residentes em idade ativa?
D1	Sim, atualmente está a ser elaborado produto para esse mercado
D2	Não
D3	Não
D4	Sim. Apoio aos clubes sem campo e <i>twilight golf</i> ao fim da tarde
D5	Sim (não especificado)

Entre 1998 e 2007 houve um período de forte crescimento da população com mais de 15 anos (+15,5%) na Região, enquanto o País crescia 6,2% (cf. p. 14).

Para se definir uma estratégia, é fundamental que esta esteja em consonância com os produtos, mercados, clientes e dentro do contexto dos negócios da empresa.

Obviamente que para os campos apresentarem um produto que seja compatível com a condição de cidadão ativo, este terá que ser ajustado a essa condição. Terá que ser dinamizado durante e nos períodos em que há disponibilidade por parte desses sujeitos.

Estratégia	Há protocolos com a UAlg ou outras entidades de <i>I&D</i> ?
D1	Não, por parte da empresa mas, a nível dos colaboradores, sim
D2	Sim, com laboratórios (manutenção)
D3	Não
D4	Sim, com institutos ingleses
D5	Não

Tencionámos saber se há protocolos com entidades de *I&D*, como por exemplo a UAlg, nas mais diversas tarefas de manutenção e/ ou de operação.

Pela análise das respostas obtidas concluímos que, a nível das empresas não há essa relação, exceto na manutenção, quando surgem problemas, em que há o recurso a laboratórios.

Estas organizações, apesar de não participarem em trabalhos de investigação com outras entidades, exceção por parte de um Diretor que mencionou a participação em estudos, e no que às suas decisões dizem respeito, consultam constantemente estudos de mercado/ análises e promovem a colocação de colaboradores no terreno (observação da concorrência). Deste modo, procuram inovar de modo a poderem preparar-se da melhor forma para um mercado competitivo.

Aparentemente, há um problema de articulação entre a procura e a oferta de *I&D* na região, resultante do desajustamento existente entre as competências de excelência das organizações de *I&D* e os sectores de atividade que constituem o tecido empresarial dominante na região (NERA, 2008). Como mencionámos anteriormente (cf. p. 25), deverá haver um reforço da capacidade de produção de conhecimento comercializável nas entidades do sistema científico regional e nas próprias empresas.

Apesar de tudo, há uma tomada de consciência crescente por parte dos dirigentes quanto à necessidade de criar o ambiente propício à inovação. Como foi mencionado por um dos entrevistados, aquando da participação nas feiras, não só promovem o Campo como também aproveitam a ocasião para assimilar situações/ produtos inovadores.

Inovar no sector terá de compreender a diferenciação do produto “*Golf, Sun & Fun*” (conferindo-lhe mais valor), a diversificação do produto (apostar em diferentes áreas de interesse) e diversificar mercados (alargar/ fiscalizar os públicos-alvo).

A inovação, a qualificação e o saber são instrumentos fundamentais na mudança, necessária para tornar este destino mais competitivo.

No entanto, não podemos deixar de considerar curioso, de certa forma, estas respostas. Quando confrontados com a questão “*Há implementação de certificações de qualidade (ex. ISO)? Qual a mais-valia?*” as respostas foram todas positivas. Todos os campos que foram visitados estão certificados ou em fase de certificação (ISO 9001:2000 – sistema de gestão da qualidade, ISO 14001:2004 – sistema de gestão ambiental e ECO-GOLF – especifica para o mercado de golfe nacional/ gestão de energia, resíduos, água e de recursos humanos). Há a melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional, e uma nova cultura com a sensibilização e motivação dos colaboradores, orientada para a melhoria contínua e para a satisfação dos clientes e outras partes interessadas. É tido em consideração o desenvolvimento das atividades das empresas de uma forma sustentada.

A dúvida com que ficamos é, até que ponto, a implementação de certificações de qualidade é reconhecido, pelos Diretores, como uma grande mais-valia para os campos e uma estratégia inovadora, a diferentes níveis, e que resulta de todo um processo em que há protocolos com entidades de *I&D*?

Modelos de gestão com boas práticas de sustentabilidade ambiental conferem prestígio ao golfe (nas três vertentes - negócio, desporto e produto turístico), permitem o desenvolvimento de tecnologias e de inovação.

Estratégia	Quais as opções para fazer face aos efeitos da crise?
D1	Preços de 4/ 5 anos. Manutenção da qualidade
D2	Maior controlo, planeamento e otimização. Receita v custos operacionais
D3	Redução dos preços
D4	Promoções, redução das despesas, patrocínios, dinamização do clube,...
D5	Manutenção dos preços, processos mais eficientes, redução do pessoal,...

Estratégia	Quais as estratégias a que recorreram para reduzir a despesa?
D1	Implementação de novas estratégias
D2	Maior rigor, criatividade, atividade sustentada, formação, ...
D3	Redução no consumo de água (essencialmente)
D4	Redução no consumo de água e luz, ..., minimizar as perdas.
D5	Redução do pessoal e gestão mais “apertada”

Porque estas questões estão intrinsecamente relacionadas, optámos por fazer a sua análise de uma forma conjunta.

Não podemos negligenciar que, no que à Europa respeita, Janeiro de 2010 encerrou uma série de 19 meses consecutivos de crescimento negativo. Esta região foi a mais atingida pela crise económica global (cf. p. 29). Por via disso, as faturas foram inferiores em comparação com os anos transatos.

Nos Campos estudados, e no que respeita às medidas adotadas para enfrentar os efeitos da crise estas foram, de um modo geral, idênticas. Por ordem decrescente: reajustamento dos preços, redução das despesas operacionais, processos mais eficientes (com recurso a mais informação), promoções e patrocínios e redução do pessoal. Para a redução das despesas implementaram-se novas estratégias nomeadamente, a redução do consumo de água e da eletricidade, uma gestão mais “apertada”, atividade mais sustentada e formação (de modo a incrementar a eficiência).

Como vimos anteriormente (cf. p. 88), as principais medidas adotadas pelos Campos foram: corte nas despesas (65%), diferentes estratégias de mercado (63%), incrementar a satisfação do cliente (58%), alteração de preçários (44%), refinanciamento ou reestruturação (18%) e, não adotaram nenhuma medida específica (18%).

Apesar de um modo geral as opções serem idênticas, a frequência da sua aplicação é diferente.

Pensamos que, por ora, estes ajustamentos surtiram o efeito desejado já que, não só todos os entrevistados mostraram-se otimistas relativamente ao golfe na região, como vimos anteriormente (cf. p. 108), como também, não qualificaram os dois últimos anos como anos maus mas sim como anos em que tiveram de ser efetuados alguns acertos.

4.2.4 Recursos Humanos

RH	Como é efetuado o recrutamento de novos colaboradores?
D1	Entrevista e recurso a empresas de recrutamento de RH
D2	Bolsa de colaboradores e empresas de recrutamento de RH
D3	Entrevista
D4	Recurso a estagiários na época baixa
D5	Circulando os colaboradores pelos diferentes campos (necessidades)

A maioria dos contratados são indivíduos sem formação, ou com uma formação que não é a mais adequada. Muitas das vezes há recrutamento de pessoas da área da hotelaria.

Recursos humanos com uma noção real do seu contributo, para a satisfação de clientes, poderão justificar a implementação de diferentes políticas de gestão, criando vantagem competitiva, ao mesmo tempo que aumentam a produtividade e o desempenho de toda a organização.

RH	A empresa garante formação contínua aos seus colaboradores?
D1	Sim
D2	Sim
D3	No local de trabalho. Não há formação formal no Algarve (golfe)
D4	Sim. Os colaboradores solicitam formação onde sentem mais necessidade
D5	No local de trabalho

Como vimos anteriormente (cf., p.14), o Algarve é uma região com uma oferta consolidada de formação escolar média e superior. Porém, é de destacar as atividades turísticas que pressionam saídas precoces do sistema escolar e não estimulam o investimento na formação de ativos.

Como o sector é gerador de um grande volume de emprego há que analisar com alguma atenção as condicionantes e desafios que se levantam. Uma percentagem elevada do emprego no sector é atualmente caracterizada por um nível reduzido de qualificações e, mais importante, de competências desadequadas. O contacto com o turista/ jogador necessita de uma formação profissional específica e competências apropriadas que possam funcionar como referência de qualidade do serviço. Mesmo em áreas em que o nível de pré-requisitos não é elevado, é crucial apostar no reforço das competências, porque os serviços necessitam de uma capacidade de relação com os clientes com maior atenção a fatores qualitativos.

É importante que os empregadores se consciencializem da necessidade de recrutar pessoal com competências específicas adequadas às necessidades da atividade. Os líderes terão de promover a qualificação profissional e políticas de Recursos Humanos alinhadas com as práticas empresariais (NERA, 2008).

Como foi mencionado numa das entrevistas *“Não há formação formal, esta é feita in situ. É das maiores lacunas do golfe no Algarve. Com formação adequada, certamente seria disponibilizado um melhor serviço. Houve contacto, por parte deste campo, com escolas profissionais no entanto, foram criadas dificuldades por parte do Ministério da Educação. Deste modo, contratam-se pessoas sem os conhecimentos mínimos (receção, saídas, ...). Há muita necessidade de pessoas com este tipo de formação. Haveria a valorização do serviço prestado”*.

Também é de mencionar que, não há um manual, ao contrário da hotelaria, nem uma forma de aprendizagem comum. Muitos dos empregados dos Campos são profissionais do turismo mas não especificamente de *golf travel*. Cada Campo transmite a “sua” escola de golfe aos colaboradores.

4.2.5 Opinião

Opinião	Quais as qualidades que destaca no seu campo?
D1	Dificuldade e qualidade
D2	Envolvência do campo
D3	Tranquilidade e envolvimento do campo
D4	Constante mutação do campo, que implica diferentes estratégias, e beleza
D5	Desenho, manutenção e qualidade

Tendo em consideração a posição dos entrevistados quanto às qualidades que consideram mais pertinentes nos Campos (cf. p. 113), características que eventualmente desejam alcançar e que serão parte do seu trabalho, e no sentido de tentarmos perceber se há correspondência entre estas e aquelas que os Diretores distinguem nos respectivos Campos, características já alcançadas, que indagamos quanto às qualidades que destacam nos Campos que gerem.

Consideramos que o grau de correspondência é enorme, ou seja, a gestão que é exercida nos Campos vai no sentido das características que os Diretores consideram mais pertinentes. Apenas em uma das respostas parece não haver grande correspondência, mas que é apenas aparente já que, a constante mutação do Campo não depende da gestão mas sim do vento. Um fator que aparentemente poderia ser considerado como uma fraqueza é apontado como mais-valia.

Pelos dados recolhidos (cf. p. 61), de entre os fatores mais importantes quando se escolhe um destino de golfe é salientado a qualidade dos Campos, o clima, o preço do pacote e as acessibilidades. De salientar que, destas quatro características apenas duas podem ser determinadas pela empresa. O clima e as acessibilidades vão além das suas competências.

Opinião	As unidades hoteleiras de maior dimensão e qualidade tiveram influência?
D1	Não
D2	Sim. Mais-valia. Maior resposta à procura. Provavelmente mais <i>players</i>
D3	Sim. Usualmente fazem o <i>approach</i> ao golfe. Elemento importante.
D4	Não, mas vão ter. Em Espanha a oferta é grande e mais barata. Qualidade
D5	Sim, pela negativa. Desajustados. Muitos fecham, o que é negativo...

É pertinente a posição da NERA (2008) quanto à necessidade de requalificar o alojamento e a restauração. Por outro lado, o aumento do número de campos de golfe de qualidade, a verificar-se, tem que ser acompanhado pela construção de hotéis de 4 e 5 estrelas, em média seriam necessários mais 20 hotéis (UALG, 2004a)

Em comparação ao nosso maior concorrente, Portugal é tido como um país com mais simpatia e um preço inferior ao de Espanha (depende do segmento), com piores infraestruturas hoteleiras, relação qualidade/preço mais desfavorável e menor qualidade de atividades disponíveis (MEI, 2007). Também Correia e Martins (2005) mencionam a posição menos favorável das infraestruturas hoteleiras e turísticas.

Como mencionámos anteriormente (cf. p.61), Portugal tem estado posicionado essencialmente no segmento de mercado *Golf, Sun & Fun*. No entanto, face à crescente oferta de elevada categoria, em termos de campos, alojamento associado e certificações desses mesmos campos, o nosso País poderá vir a posicionar-se e a competir no segmento de mercado *Golf & Prestige*. É o golfe praticado em campos de prestígio em que se procura a singularidade e a exclusividade – para clientes *VIP's*. Querendo posicionar-se neste segmento, mais lucrativo, as unidades hoteleiras de qualidade são essenciais.

Opinião	Qual o papel do campo público? Tem interesse?
D1	São uma mais-valia. Sensibilizar a população. Questão de Saúde pública
D2	São uma mais-valia. Sensibilizar a população
D3	São uma utopia. Seriam oportunidade clara para a população jogar
D4	Insustentáveis. Sem benefício para a região. Segurança em causa
D5	Sem interesse. Não há cultura de jogo. Grande despesa. Cidadão normal continuará sem hipóteses de jogar

Achámos que seria interessante saber qual a opinião destes gestores, de empresas privadas, relativamente aos campos municipais para a prática de golfe. Para tal, tivemos em consideração o universo de jogadores federados, e regulares, do nosso país, que é baixo, havendo quem defenda que o seu incremento passa pelo desenvolvimento de campos públicos.

O mais histórico dos campos de golfe do planeta, o escocês *St. Andrews*, é um campo público. São terrenos dos condados onde a iniciativa privada assume o risco de construção e gestão do campo. Nos EUA há mais de oito mil campos públicos. Mas há alguns apontamentos relativamente a esta situação.

Na revista *Governing*, Mahtesian (1997, p. 42) menciona que nos EUA verifica-se a privatização daquele que é, provavelmente, o serviço menos essencial dos serviços públicos não-essenciais “*perhaps the most non-essential of the non-essential public services*”. O número de cidades que têm contratado serviços privados para gerir campos de golfe públicos, onde os há, tem aumentado de forma consistente. Estes Campos confrontavam-se com enormes *deficits* (Snell, 1999). Deste modo, e porque detinham pouco dinheiro e experiência para melhorar os seus Campos, optaram pela privatização.

A privatização das instalações municipais pode consistir em alterar todo o funcionamento da organização ou em serviços específicos, de modo a que sejam geridos de um modo mais comercial (cf. p. 87). Há muitas situações a considerar para que se verifique esta transição tais como contenção de despesas, aumento do rendimento, melhoria da qualidade, minimização do risco e aumento do número de praticantes.

As respostas dos gestores dos Campos entrevistados, como se pode verificar, não foram consensuais. Houve de tudo um pouco, desde respostas a mencionar que não tinham interesse até outras a referir que estes Campos seriam uma mais-valia.

Entre os apoiantes destas estruturas públicas é de ressaltar os argumentos em como: não são uma ameaça, que serviriam para sensibilizar a modalidade junto das populações, e que é uma questão de saúde pública não só pela atividade física que proporciona mas também, por afastar as pessoas de outras tarefas menos sadias.

Na vertente dos não apoiantes é de destacar: a grande dificuldade na gestão dos Campos, a enorme despesa que essa situação acarreta, as condições de segurança e de manutenção que iriam ser postas em causa para além de que, os frequentadores que poderiam utilizá-los seriam quadros elevados de empresas (que têm facilidade em jogar nos campos privados existentes). Foi mesmo mencionado por um dos Diretores que, o seu Campo disponibilizou gratuitamente o espaço às escolas, com Profissional incluído, e que o resultado foi completamente desastroso.

Junto da literatura os resultados foram muito idênticos aos constatados por nós. Assim, segundo a UALG (2004c), os defensores dos campos públicos defendem que esta seria uma forma de promover a prática da modalidade junto das populações. Para tal, sugerem a criação de campos essencialmente de treino, distribuídos pelas zonas Ocidental, Central e Oriental do Algarve, que não impliquem custos elevados para as autarquias nem criem situações de desvantagem competitiva face às restantes empresas do sector. Pelo contrário, os defensores de opinião contrária à implementação de campos municipais referem que, não cabe às autarquias a criação e gestão deste tipo de infraestruturas, que existem outras carências prioritárias de equipamentos desportivos na região. Assim, poder-se-ia observar um decréscimo da qualidade da oferta para além de que, o mercado do golfe é suficientemente competitivo para que seja necessária uma intervenção do Estado e das Autarquias na disseminação e desenvolvimento da atividade.

Análise SWOT ao golfe no Algarve	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Qualidade dos serviços/ campos	Preços
Clima	Falta de profissionais
Gestão	Dependência do mercado Inglês
	Desorganização do país
Oportunidades	Ameaças
Manutenção da qualidade	Norte de África
Mercado doméstico	IVA
Mercado de Leste	Mercado fluir para outro destino
Ensino	Espanha
Voos para os mercados emissores	

Optámos por colocar o quadro de respostas dos entrevistados, relativamente à análise SWOT, no final. Esta decisão devesse ao facto de que, por um lado, este acaba por ser uma súmula de assuntos previamente abordados, por outro lado, acreditamos que é muito interessante, independentemente das opiniões, analisar e discutir ideias que são citadas por indivíduos que estão no terreno, que não são académicos, e que tão grandes responsabilidades têm a nível do golfe regional, se não mesmo nacional, nas suas diferentes vertentes.

Assim, sem grande perplexidade, até pela forma como decorreram as entrevistas e pelo sentimento com que ficámos do contacto com os entrevistados, de concluir que a divisão, presente no quadro, é muito realista. Vai ao encontro de informações, análises e reflexões contidas, em diferentes momentos, neste trabalho. Há todo um cruzar de conhecimentos e de práticas que permitem aos Diretores uma análise tão sóbria. Deste modo, e sem nos querermos alongar:

- Pontos Fortes – o fator Portugal, e particularmente o Algarve, enquanto imagem associada ao produto golfe, é muito positiva. Só assim se explica o considerável número de prémios internacionais. É reconhecido a boa manutenção das estruturas, o serviço profissional e a amabilidade no receber. Há o compromisso com princípios de qualidade e

ambiente (as certificações são disso prova) para além de que os campos são desenhados por nomes conceituados, com graus de dificuldade para todos os níveis.

É grande a acumulação de tecnologias e de *know how*. Cerca de 25% das empresas que atuam no sector contam com 30 e 40 anos de experiência enquanto 75% contam com menos de 20 anos. Período bastante para acumular um grau de experiência, tecnologia e *know how* suficientes para competir no mercado internacional (Correia e Martins, 2005; MEI, 2007; Pereira, 2010; Turismo de Portugal, 2006b).

A região goza de uma localização que permite a maior exposição solar da Europa e de um clima temperado, tão ao gosto de cidadãos de outros países.

O cliente reconhece o *value for money* do produto.

Breyner (2001) e a UALG (2004) evidenciam a quantidade e qualidade da oferta, as condições naturais e climatéricas favoráveis e a contribuição para a diminuição da sazonalidade do “Sol e Mar” e o atendimento.

- Pontos Fracos – Como referimos, há a perceção de uma boa relação qualidade/preço no entanto, isso não invalida o facto de que os preços praticados não sejam mais elevados do que em outros mercados que são concorrentes primários do Algarve (a experiência golfe, que o cliente aprecia, justifica o preço, razão pela qual reconhece o *value for money*, como mencionámos no ponto anterior).

A formação dos recursos humanos é um fator decisivo (atualmente o nível é médio, os empregados dos campos são profissionais do turismo mas não especificamente do *golf travel*). A formação, nomeadamente dos colaboradores que ocupam os cargos de menor responsabilidade ou/ e de contacto direto com os clientes, é um fator que é reconhecido por diversas entidades em que o sector necessita de melhorar.

A dependência do mercado Inglês também pode representar um problema. Para além da crise generalizada que afeta os países da União Europeia, o cidadão Inglês também se confrontou/ confronta com a valorização do euro face à libra, o que retira a este poder de compra. Apesar dos estudos mencionarem a vontade dos cidadãos britânicos em continuar a jogar, e de continuarem a ser os principais consumidores do nosso produto, a verdade é que as receitas provenientes deste diminuíram.

Quanto à desorganização do país vamos evidenciar as acessibilidades, que notoriamente não são as melhores, e com tendência a agravarem-se com a situação das portagens na Via do Infante, o que representa um incómodo. A falta de ligações diretas com mercados

importantes é claramente um aspeto a melhorar. Também queremos salientar a falta de informação por parte do Estado, relativamente ao golfe, que tantas mais-valias geram para o país e região. A subida do IVA e a forma, e opções, do processo de candidatura à *Ryder Cup* retratam bem a forma como esta atividade é considerada pelo poder central.

Breyner (2001) e a UALG (2004) mencionam a procura demasiado concentrada na época alta e a dependência acentuada no Reino Unido e Alemanha. Enquanto destino também é referido o alojamento, a animação e a massificação da oferta.

- Oportunidades – A manutenção da qualidade (das infraestruturas, dos campos, dos serviços, etc.) não só representa um ponto forte como também, é uma garantia em como no futuro os clientes continuarão a frequentar os nossos campos.

A grande margem de crescimento que o mercado doméstico pode representar caso se verifique uma campanha eficaz, ou outro, desde que altere a mentalidade da comunidade para o golfe. O papel do ensino da modalidade, nomeadamente com crianças, seria um meio fabuloso para que aquele objetivo fosse alcançado. Haveria a formação de potenciais consumidores. Um dos entrevistados sugeriu que, uma forma que certamente traria mais-valias para o sector seria a produção de uma telenovela em que o elemento central fosse o golfe. Também o mercado de leste pode representar uma grande oportunidade. Para além da “abertura” ao ocidente, por parte desta comunidade, atualmente há um grande crescimento do poder de compra de uma grande percentagem da população desses países. O maior, ou pelo menos um dos grandes problemas com esses mercados, é a falta de ligações aéreas diretas.

Breyner (2001) menciona o aumento tendencial do número de jogadores do mercado Escandinavo, a diversificação dos mercados alvo e o segmento feminino. A UALG (2004) vai mais longe quando salienta da possibilidade de desenvolver no Algarve a “Florida” europeia.

- Ameaças – o mercado fluir para outro destino é uma realidade a considerar muito seriamente. Temos apenas um vizinho que apresenta preços mais concorrenciais, muita oferta de qualidade, um clima idêntico, um marketing agressivo e cultura ocidental. Os países do Norte de África também são ameaça mas com características que são peculiares. Cultura não ocidental, instabilidade social, temperaturas por vezes demasiado elevadas para a prática do jogo, experiência resumida à estadia no *resort*, ... mas com preços muito agressivos.

De salientar o aumento muito considerável do aumento do IVA. Nos destinos concorrentes os valores deste imposto são bem mais baixos. As empresas procuram, de diferentes formas, baixar as despesas da operação e diminuir os preços praticados, de modo a aumentar o volume de vendas. Com esta medida tudo fica mais complicado. Se o produto ficar menos apetecível, mesmo não considerando eventuais *lobbies*, e por motivo da forte dependência das empresas nacionais relativamente aos operadores turísticos que operam no país, o risco do mercado fluir para outro destino é uma realidade.

Breyner (2001) e a UALG (2004) referem o desenvolvimento da oferta de golfe nos países mediterrâneos, a dependência das ligações aéreas, a exigência acrescida do consumidor e o crescimento acelerado da oferta, o que pode conduzir a uma deterioração da oferta.

Capítulo V

Conclusão

5. Conclusão

Pretendemos, com este trabalho, estudar quais as tendências que orientam a gestão praticada pelas direções dos campos de golfe localizados no Barlavento Algarvio. Assim, houve o cuidado de abordarmos este tema contextualizando os Campos na região em que se encontram inseridos.

Como mencionámos no primeiro capítulo deste trabalho (cf. p. 4), o interesse por este tema foi igualmente estimulado pela ideia, eventualmente errada, muito pessoal, de que os Campos funcionam de uma forma completamente autónoma, sem trocas de experiências ou de informação entre estes, exceto nas situações em que os Campos pertencem ao mesmo Grupo, sem qualquer tipo de trabalho colaborativo que poderia, e deveria, potencializar a atividade, apesar do imenso sucesso deste negócio (não é de menosprezar que a escolha do tema deste estudo sucede a 2008, melhor ano de sempre para os campos de golfe no barlavento algarvio).

Aparentemente, para quem é exterior a estas organizações, a única preocupação resumia-se à manutenção dos campos em que, de forma clara, estes apresentavam elevados padrões de qualidade. Como foi transmitido por um dos entrevistados “... *antes de 2009, não havia especial atenção com o marketing na empresa e no sector... os campos tinham que apresentar-se com qualidade. De madrugada, aquando da abertura da receção, especialmente na época alta, a fila de utentes para jogar golfe, de forma repetida, era superior a setenta pessoas...*”.

Assim, quisemos estudar, de forma exploratória e qualitativa, alguns procedimentos e opções que sustentam, ou que sustentavam, um negócio de sucesso... e para o qual não havia formação específica (direção dos campos de golfe). O método de recolha de dados, junto dos dirigentes, foi a entrevista semiestruturada.

Genericamente, os temas abordados foram o Algarve, o Turismo, os Clientes, as Estratégias, os Recursos Humanos, as Parcerias, a Inovação, o Marketing e a Crise. Tendo em consideração que este trabalho está envolvido de alguma originalidade e exploração, pelo menos no que respeita aos campos de golfe em Portugal, e mais especificamente no

barlavento algarvio, e que seja do nosso conhecimento, optámos por limitar esta investigação, sem que esta em simultâneo deixasse de ser abrangente.

Face a este enquadramento o objetivo da investigação foi (cf. p. 5), estudar quais as tendências de gestão nos campos de golfe do barlavento algarvio para além de, tomar conhecimento da análise, por parte dos dirigentes, ao meio interno e externo dessas mesmas organizações.


De acordo com os objetivos idealizados, e na posse dos resultados apresentados e discutidos anteriormente, podemos afirmar que as finalidades propostas com o presente estudo foram alcançadas.

Como se pretende num estudo desta natureza, neste capítulo, vamos procurar realçar o que de mais importante se observou, no sentido de se ficar a conhecer um pouco melhor a gestão praticada nos campos de golfe no barlavento algarvio.


O capítulo encerra com algumas pistas para investigação futura decorrentes deste trabalho.

5.1 Conclusões Finais


5.1.1 Questões de Pesquisa

 (Q1) Os campos da região apresentam qualquer relação de cooperação institucional entre si de modo a que possam ser identificados enquanto parceiros de negócios?


- Todos concordam que o ultrapassar da atual situação passa pela adoção de estratégias comuns ... enquanto destino que disponibiliza uma multiplicidade de voltas de golfe;
- Apenas dois campos dos visitados (de um grupo de três campos do Barlavento) tiveram uma efetiva ação conjunta de promoção;
- Ação conjunta apenas por intermédio dos Operadores Turísticos logo, de forma indireta.

 (Q2) Quais as características/ dinâmica dos Recursos Humanos destas Organizações, assim como, quais os processos de formação elaborados pelas mesmas para qualificação dos quadros?


- A grande percentagem de colaboradores é local (> 95%);
- Para a motivação da equipa são definidos objetivos a atingir por parte da direção (financeiros e padrões de serviços). Efetuam-se avaliações constantes;
- Há a delegação de funções por parte das hierarquias mais elevadas;
- A maioria dos contratados são indivíduos sem formação, ou com uma formação que não é a mais adequada;
- Cada Campo transmite a “sua” escola de golfe aos colaboradores.

 (Q3) Quais as tendências de gestão, também considerando a crise e as novas características dos turistas de golfe, nos diferentes campos?

- Nos Campos é efetuado um estudo dos clientes que usufruem dos serviços disponibilizados privilegiando-se o correio eletrónico como forma de contato;
- A aposta é na fidelização dos clientes em detrimento dos novos mercados emissores. Os Diretores recorrem a parcerias e à qualidade dos serviços.
- Todos os Campos têm atividades orientadas para a comunidade residente;
- Há parcerias com outros sectores de atividade de modo a enriquecer a experiência;
- A forma privilegiada de divulgar e promover os Campos visitados é claramente a internet e os operadores turísticos, com predominância para os especializados;
- Sempre que há reclamações há grande celeridade na resolução das mesmas. A receção é responsável, numa fase inicial, por resolver o problema;
- Opções para fazer face aos efeitos da crise foram: manutenção/ redução dos preços; manutenção da qualidade; maior rigor, planeamento e otimização; promoções, redução das despesas operacionais, patrocínios, dinamização do clube, redução do pessoal, mais formação...;
- Os clientes salientam na escolha dos destinos de golfe a qualidade dos Campos, o clima, o preço do pacote e as acessibilidades (cf. p. 60).

 (Q4) Qual a relação das organizações que efetuam a gestão dos campos com as entidades de *I&D*?

- A nível das operações não há relação. Há a nível da manutenção dos campos;
- Há a consulta constante de estudos de mercado/ análises;
- Aquando da participação em feiras da especialidade, aproveitam a ocasião para apropriar-se de situações/ produtos inovadores;
- Todos os campos visitados estão certificados ou em fase de certificação. Há a melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento, e uma nova cultura com a sensibilização e motivação dos colaboradores, orientada para a melhoria contínua e para a satisfação dos clientes e outras partes interessadas. Há o desenvolvimento das atividades das empresas de uma forma sustentada.

 (Q5) Quais os elementos referenciados pelos dirigentes na análise SWOT efetuada ao golfe no barlavento algarvio?

- Pontos Fortes - Qualidade dos serviços/ campos, clima, e gestão;
- Pontos Fracos – Preços, falta de profissionais qualificados, dependência do mercado Inglês, desorganização do país;
- Oportunidades - Manutenção da qualidade, mercado doméstico, mercado de leste, ensino, e voos para os mercados emissores;
- Ameaças - Norte de África, IVA, mercado fluir para outro destino, e Espanha.

5.1.2 Outras Conclusões

- As acessibilidades prejudicam o negócio (portagens e falta de ligações aéreas diretas com importantes mercados), não a localização. Mercados com os quais não há voos diretos são considerados mercados perdidos, em que não há retorno.
- O cliente tipo do turismo de golfe no Algarve é, um indivíduo de classe social média-alta que busca essencialmente através do golfe de uma oportunidade para relaxar, socializar e de usufruir de ócio. É portador de handicap relativamente alto;
- O Estado é um mau gestor do negócio golfe – as medidas implementadas pelos governos revelam uma grande falta de conhecimento, de sensibilidade e de vontade

política para com este negócio. As opções do aumento do IVA e as tomadas no concurso à organização da *Ryder Cup* são exemplo disso. As empresas lamentam a presença de barreiras burocráticas;

- Os não apoiantes dos campos públicos destacam: a grande dificuldade na gestão dos Campos, a enorme despesa que essa situação acarreta, as condições de segurança e de manutenção que iriam ser postas em causa para além de que, os frequentadores que poderiam utilizá-los seriam quadros elevados de empresas (que utilizam os Campos privados);

- Os apoiantes dos campos públicos destacam: estes não são uma ameaça, que serviriam para sensibilizar a modalidade junto das populações, que são uma questão de saúde pública, não só pela atividade física que proporcionariam mas também por afastarem as pessoas de outras tarefas menos sadias.

5.2 Recomendações e Pistas para Futura Investigação

Acreditamos que o nosso trabalho demonstrou que o estudo da gestão praticada nos campos de golfe, até pelas particularidades que apresenta, tem motivos de interesse. Nesse sentido, é conveniente um estudo mais aprofundada do tema em questão.

Assim, pensamos que o seguimento lógico deste trabalho será:

- Estudo similar mas em outras regiões do país nomeadamente, no Sotavento Algarvio, Lisboa, Costa Oeste, Regiões Insulares, ...;
- Estudo idêntico para a região do Algarve;
- Estudo com as indústrias alavancadas pela atividade do golfe. Investigar se estas de alguma forma fomentam as parcerias e potencializam de uma forma pró-ativa a atividade do golfe;
- Estudo junto da população residente no sentido de compreender os motivos que levam a que estas não participem, nem se sintam atraídas, pela modalidade;
- Estudo das funções dos colaboradores nos diversos serviços. Elaboração de um manual de boas práticas

Anexos



“Portugal deverá consolidar a forte projecção internacional como destino de Golfe, sendo o destino de referência a nível europeu”

(MEI, 2007)

Lagos, X de Novembro de 2011

Exmo. Senhor
Director do Campo -----

Luís Manuel Marques Candeias, aluno do curso de Mestrado de Gestão e Manutenção de Campos de Golfe (especialidade em gestão), vem por este meio solicitar apoio na obtenção de dados, através de entrevista semi-estruturada, que são essenciais para a elaboração da redacção do trabalho final (tese). O título deste trabalho é **“A Gestão Praticada nos Campos de Golfe no Algarve e a sua Adaptação à Estratégia de Desenvolvimento Regional”**.

Contextualizando, é de mencionar que...O clima ameno durante todo o ano, as condições naturais ligadas ao mar e ao ambiente, o património histórico, a gastronomia, e a diferenciação em áreas-chave, têm dado ao Algarve, enquanto destino turístico, uma notoriedade internacional.

O sucesso em manter a região competitiva e coesa dependerá da forma como o turismo se irá integrar com as dinâmicas inovadoras da zona, criando serviços avançados em conhecimento, quer através de um *upgrade* e diferenciação dos produtos oferecidos, quer pela criação de novos produtos onde existem fortes potencialidades latentes.

De entre estes produtos, o *Golfe* é considerado uma alavanca fundamental para a consolidação de um turismo de excelência e deve ser encarado não como um desporto mas como um produto turístico “(...) onde há um campo de qualidade superior, haverão golfistas e investidores de qualidade superior (...)” (MEI, 2007).

Porém, o cenário actual é dinâmico e o negócio do golfe nunca foi confrontado com uma crise financeira como a actual. Tal como está bem documentado, esta surgiu em Setembro de 2008 tendo determinado uma situação económica apenas comparável com a da década de 1930 (KPMG, 2010).

Há pois que eleger medidas para combater os resultados obtidos e precaver o futuro. Algumas medidas adoptadas pelos gestores de campos de golfe para compensar os

efeitos negativos da crise, e a que tivemos acesso (KPMG, 2010), resultam de um leque alargado de opções, diferentes de região para região.

Para além disso, a concorrência é mais agressiva, os consumidores são mais exigentes e a introdução de novos produtos no mercado é constante. Neste contexto, as organizações grandes, médias ou pequenas precisam executar bem as funções de administração – planeamento, organização, direcção e controlo – e, sobretudo, possuir um conhecimento aprofundado do mercado em que actuam e desenvolver estratégias competitivas ajustadas ao ambiente da empresa. Por outro lado, a economia de um campo de golfe é algo complexa e a sua rentabilidade está sujeita a vários factores e condicionantes de um investimento vultoso, que podem determinar o fracasso ou o sucesso neste negócio.

Apesar dos prémios internacionais o Turismo de Portugal (2006) refere que “... *a capacidade competitiva actual de Portugal no sector do turismo de golf travel está abaixo do seu potencial, pois o grau de cumprimento dos requisitos chave para competir com êxito neste mercado é ainda insuficiente*”.

Para além disso, segundo Albuquerque (2004), citado por Sousa (2008), o nível de conhecimento do ambiente interno e externo das empresas é deficitário, contribuindo para uma postura reactiva ao ambiente, com pouca orientação para detectar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da mesma.

Assim, há que identificar e analisar os elementos chave para a gestão da organização, de modo a estabelecer prioridades de actuação.

Face a este enquadramento o objectivo da investigação é, estudar as diferentes estratégias que são adoptadas por diferentes Organizações que gerem campos de golfe no Algarve, ou seja, sem desprezar as características da região.

Os dados do estudo serão confidenciais. Não haverá uma relação entre o entrevistado e os dados apresentados.

Sem mais de momento, agradeço a atenção dispensada

Luís Candeias

Contacto – 919 723 311; luiscandeias5@hotmail.com

Marcação das Entrevistas

Por motivo da minha actividade profissional, apresento de seguida os períodos em que me é possível alguma flexibilidade em termos de horário.

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
Manhã						
Tarde						

	- Disponível
	- Não disponível

Sem mais de momento, agradeço a atenção dispensada

(Luís Candeias)

Guião de Perguntas

1 Algarve

- O golfe no Algarve é uma marca de prestígio devidamente consolidada?
- A proximidade com o mar é uma vantagem?
- As acessibilidades prejudicam o negócio?
- Há mercado para maior número de campos de golfe?
- A periferia é uma fraqueza do campo?
- O aeroporto de Faro responde às necessidades?

2 Clientes

- Qual o tipo de Cliente que procura o golfe do Algarve?
- Por ordem decrescente, mencione a nacionalidade dos clientes.
- Há aposta na diversificação dos mercados?
- Quais as características dos Campos que considera mais pertinentes?

3 Estratégias

- De que forma são adaptados os produtos / estratégias aos clientes?
- Há a promoção conjunta/ parcerias com outros campos (destino de golfe)?
- Há algum produto para os residentes em idade ativa?
- Há protocolos com a UAlg ou outras entidades de *I&D*?
- Quais as opções para fazer face aos efeitos da crise?
- Quais as estratégias a que recorreram para reduzir a despesa?

4 Recursos Humanos

- Caracterize os Recursos Humanos.
- Qual a dinâmica dos Recursos Humanos?
- Como é efetuado o recrutamento de novos colaboradores?
- A empresa garante formação contínua aos seus colaboradores?

5 Opinião

- Qual a prestação do Estado enquanto gestor do negócio de golfe?
- Analise a Crise
- Quais as qualidades que destaca no seu campo?

As unidades hoteleiras de maior dimensão e qualidade tiveram influência?

Qual o papel do campo público? Tem interesse?

Análise **SWOT** ao golfe no Algarve

Totalidade de Questões

Algarve

- São os campos de golfe uma mais valia para a região? E para a população?
- O Golfe do Algarve é uma marca de prestígio devidamente consolidada? Porquê?
- Há mercado, agora ou no futuro, para mais campos de golfe no Algarve?
- O Algarve continua a oferecer um produto mais apetecível que a bacia do Mediterrâneo? Porquê?

Acessibilidades

- O aeroporto de Faro responde às necessidades?
- Os campos têm sabido explorar, através de protocolos ou outros, as companhias aéreas de *low-cost*?
- Que considerações relativamente às acessibilidades para o Algarve e para o seu campo em particular?

Turismo

- A sazonalidade do “Sol e Praia” é favorável ao negócio?
- O início da actividade de unidades hoteleiras, de maior dimensão e qualidade, tiveram influência na dinâmica do negócio?

Estratégia

- A empresa tem algum produto/ programa orientado para a comunidade residente?
- Segundo dados recentes, houve um aumento considerável da população residente com idade activa? Há algum produto direccionado para estes indivíduos?
- Há uma estratégia, por parte da empresa, junto dos residentes dos concelhos algarvios que apresentam mais elevado poder de compra (4 concelhos entre os 15 melhor colocados a nível nacional)?
- Quais os aspectos que considera mais importantes: o desenho do campo, a beleza, a dificuldade, a qualidade dos serviços (...)?

- A empresa tem produtos específicos para os elementos que acompanham o jogador, na estadia, mas que não jogam golfe (esposas, filhos, familiares, amigos, maridos, ...)?
- Há a implementação de certificações de qualidade (ex: ISO)?
- Para além do golfe, o campo “oferece” outros produtos?
- De que modo se pode inovar no golfe?
- Considerando que, apenas cerca de 20% dos gastos dos turistas de golfe são directamente com o golfe, não há medidas a tomar por parte das empresas?
- Apesar da crise, as consultoras continuam a afirmar o grande crescimento no nº de jogadores, essencialmente nos países com tradição no jogo. Há estratégias no sentido de captar mais clientes desses mercados?
- Na vossa perspectiva, quais os aspectos que mais valorizam um campo de golfe, segundo o cliente?
- De que modo o campo valoriza a experiência vivida pelo cliente? Como garantir um elevado valor para os clientes? Há estratégias para reduzir os incómodos?
- Há uma atitude pró-activa relativamente à dinâmica do mercado? São encomendados estudos, ou outros, para antecipar mudanças?
- O campo foi desenhado por um nome conceituado?

Recursos Humanos

- Dos colaboradores da organização, que são do quadro, qual a percentagem de indivíduos que são locais?
- Há uma bolsa de potenciais colaboradores?
- Como é efectuado o recrutamento de novos colaboradores?
- Como é feita a motivação da equipa? São definidos objectivos a atingir? Como são definidos?
- De que forma é avaliado o desempenho colectivo?
- Há delegação de funções?
- Quantas pessoas trabalham na estrutura que permite que o campo, e serviços de apoio, funcionem?
- A empresa garante formação contínua aos seus colaboradores?

SWOT

- A localização periférica (no País e na Europa) é uma fraqueza do campo? De que forma é contornada esta característica?
- A proximidade do mar/ praia é um ponto forte?
- Faça uma análise SWOT à região (duas características por célula). E ao golfe no Algarve. E ao seu campo...
- A introdução de portagens na Via do Infante é tido como uma ameaça a considerar?
- Considera haver, por parte da administração regional/ central, factores que facilitam/ que dificultam, a gestão do negócio (quais)?
- Os destinos mediterrânicos são realmente uma ameaça?
- A intensificação das rotas de cruzeiros e da náutica de recreio (entre o Mediterrâneo e o Atlântico) são uma oportunidade?
- Os campos públicos representam uma ameaça?

Cliente

- Percepcionam que o cliente pondere a zona envolvente ao campo?
- Quais os aspectos, pelo conhecimento que tem, que são mais valorizados pelo cliente quando confrontado com o campo de golfe?
- No turismo, em geral, verifica-se a tendência para que se efectue mais saídas mas mais curtas. No golfe também é assim? Há estratégias específicas para os clientes habituais?
- Os clientes procuram o campo, maioritariamente, com que perspectiva (competitiva, saúde, stress, social, negócio, ...)?
- Tendo em consideração que 88% dos turistas procuram o Algarve numa perspectiva de “Sol e Praia”, tem a empresa alguma campanha específica dirigida a este segmento?
- Por ordem decrescente, qual a composição das nacionalidades mais presentes no campo? Antes da crise já era este o cenário? Tiveram alguma estratégia relativamente a esta situação?
- O cliente que frequente este campo está devidamente identificado (*handicap*, frequência anual, nacionalidade, nível económico e sociocultural, idade, cliente noutros campos, interesses, forma como tomaram conhecimento do produto e fazem a reserva...)?

Pacotes

- Há protocolos com organizações/ entidades, regionais ou não, que sejam uma mais-valia para a experiência dos clientes do campo?
- Que outros produtos turísticos seriam uma mais-valia associados ao golfe?

Parcerias/ Destino de Golfe

- Há a promoção conjunta? Segundo a literatura, exige-se um número mínimo de cinco voltas para que se defina um destino de golfe. Há parcerias com os campos da região de modo a haver vantagens para os clientes? E estratégias colectivas?
- E com unidades hoteleiras?
- E com outras zonas do Algarve/ Andaluzia?
- Há protocolos com a UAlg ou outras entidades I&D?
- A maioria dos fornecedores da empresa é da região? A localização dos fornecedores é tido em consideração aquando da escolha das empresas que prestam apoio à organização?
- Considera que há um *cluster* de turismo/ golfe?

Inovação

- De que modo as entidades podem ser, ou são, uma mais-valia para o negócio?
- É tido em consideração o desenvolvimento da actividade da empresa de uma forma sustentada? De que forma?

Marketing

- Quais os canais e acções privilegiadas na divulgação do produto?
- Há campanhas específicas relativamente aos nacionais (jogadores e não jogadores)?
- De que modo têm informação de retorno relativamente à satisfação dos clientes? Há tratamento dos dados e decisões tomadas em função da informação recolhida? Como implementam um produto vocacionado para a qualidade, e orientado segundo as expectativas e perspectivas do cliente?
- Fazem sentir ao cliente que o preço é justo?
- Quando os clientes reclamam quais são os procedimentos?
- Há aposta na diversificação dos mercados (cerca de 68% dos jogadores no Algarve são do Reino Unido) e do produto (inovação)?
- Há produtos distintos para clientes distintos (nacionalidade, género, idade...)?

- Utilizam operadores generalistas ou especializados?
- Mantêm contacto com os clientes (conhecimento de novidades, eventos, oportunidades, ...)?
- Para a valorização do campo, há parcerias com regiões de turismo, presenças em feiras especializadas, convites à imprensa e a peritos de golfe, internet, torneios, convites..., de modo a estimular a criação e o incremento das relações comerciais entre a oferta e os circuitos de comercialização?
- A promoção é a adequada? O que podia fazer o Estado no sentido de alavancar o negócio do golfe?

Crise

- Quais as medidas adoptadas para compensar os efeitos negativos da crise?
- Quais as estratégias adoptadas para reduzir as despesas? E para aumentar/ manter as receitas?
- A facturação actual é inferior/ equivalente/ superior ao período antes da crise?
- Como classifica os anos de 2010 e 2011? O que espera de 2012?

Final

- Enquanto Director de Campo/ Responsável pelo Marketing, como é que me convence a jogar neste campo e não noutro?
- Qual o cliente que gostaria de ter no seu campo?
- Está optimista relativamente ao futuro do golfe neste campo/ região/ Algarve?

Marcação das Entrevistas

Dezembro 2011		
Dia	Hora	Diretor
7	10h	D1 e AD1*
9	9.30h	D2
14	10h	D3
15	14.30h	D4
20	12h	D5

* AD1 – Assistente do Diretor1

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (2007). *Administração Estratégia de Mercado* (7ª ed). Porto Alegre: Ed. Bookman
- Agrellos, M. (2009). Impactos Económicos do Golfe. Federação Portuguesa de Golfe. *Sebenta do II Seminário Internacional de Gestão do Desporto*, Lagos, Portugal.
- Agrellos, M. (2009). Investir em infra-estruturas para dinamizar o golfe. *Revista do Estádio Universitário de Lisboa*, 1 (2), pp. 8-9.
- Allen, T. G., & Gabe, T. M. (2001). *The Contribution of the golf Industry to the Maine Economy*. Department of Resource Economics and Policy, University of Maine, Orono.
- Anónimo (2008). *Normas APA*. Acedido a 12 de Dezembro de 2012 em: http://www.anpad.org.br/rac/rac_guia_apapa.pdf
- Associação Empresarial da Região do Algarve (2008). Caracterização da Estrutura Económica do Algarve. Acedido a 15 de Abril de 2010 em: http://www.cria.pt/cria/admin/app/CRIA/uploads/ceea_final.pdf
- Associação Empresarial de Portugal (2004). *Manual Formação PME – Gestão Estratégica*. Acedido a 3 de Março de 2010 em: <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Gestao-Estrategica.pdf>
- Baptista, S, e. Bicho, L. (2006). *Modelo de Porter e Análise SWOT – Estratégias de Negócio*. Instituto Politécnico de Coimbra. Não publicado.
- Bolsa de Turismo de Lisboa (2006). *Algarve Land of Golf*. Acedido a 5 de Março de 2010 em: <http://www.thebestgreensofportugal.com/pdf/O%20Golfe%20e%20o%20Algarve.pdf>
- Boni, V., e Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Electrónica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política*, 2 (3), 68-80.
- Borrego, J., e Saraiva, A. (2007). *Estratégia na Organizações* [Mimeo]. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.

- Bourdieu, P. (1999). *A miséria do mundo* (3ª ed.). Petrópolis: Ed. Vozes.
- Breyner, P. M. (2001). *O Panorama do Golfe em Portugal*. Acedido a 5 de Março de 2010 em: <http://if.fc.ul.pt/golfe/com/icep.htm>
- Carrasco, M. A. (2009). Turismo Activo Y Golf. *Sebenta do II Seminário Internacional de Gestão do Desporto*, Lagos, Portugal.
- Carrilho, M. J., e Patrício, L. (2010). A situação demográfica recente em Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*, 46, 59-108.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2002). *Relatório Preliminar de Caracterização e Diagnóstico. Plano Regional de Ordenamento do Território*. Parte 1, Vol 2, Anexo F1.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2004a). *Enquadramento Nacional e Europeu do Algarve. Plano Regional de Ordenamento do Território*. Vol 2. Anexo A.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2004b). *Turismo – Caracterização e Diagnóstico do sector. Plano Regional de Ordenamento do Território*. Vol 2. Anexo F1.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2004c). *Economia e Desenvolvimento. Plano Regional de Ordenamento do Território*. Vol 2. Anexo B.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2004d). *Dinâmicas Demográficas. Plano Regional de Ordenamento do Território*. Vol 2. Anexo N
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2006). *Estratégia de Desenvolvimento do Algarve 2007 – 2013*. Acedido a 15 de Abril de 2010 em: http://www.ccdr-alg.pt/ccdr/parameters/ccdr-alg/files/File/documentos/poalgarve21/Estrategia_Algarve_2007-13.pdf
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2007). *Plano Regional de Ordenamento do Território*. Vol 2. Acedido a 15 de Abril de 2010 em: http://www.prot.ccdr-alg.pt/Storage/pdfs/Volume_II.pdf
- Conselho Nacional da Industria do Golfe (2006). *Golfe 200 Mil – Plano de Desenvolvimento do Golfe Nacional*. Acedido em 15 de Abril de 2010 em: <http://www.thebestgreensofportugal.com/pdf/Golfe%20200%20mil.pdf>

- Cooter, R., & Papendick, D. (2003). *An Economic impact study of the golf industry on the state of California* [Manual]. Office for Sports Business Research – Georgia State University, Atlanta.
- Correia, A. (1994). *A População e Mercados Turísticos no Algarve – Estratégias de Dessazonalização*, Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Correia, A., e Martins, V. (2005). Competitividade e eficiência na indústria do golfe: o caso do Algarve. *Estudos regionais*, nº 7, 85-101.
- Correia, A., e Martins, V. M. (2004a). *O Golfe no Algarve – Inquérito à Procura e aos Empreendimentos de Golfe no Algarve* [Mimeo]. Universidade do Algarve - Faculdade de Economia, Faro.
- Correia, A., e Martins, V. M. (2004b). *O Golfe no Algarve – Procura de Golfe no Algarve* [Mimeo]. Universidade do Algarve - Faculdade de Economia, Faro.
- Correia, A., e Mendes, J. (2006). *Segmentos de mercado no turismo de golfe – o caso de Almancil*. Acedido a 15 de Abril de 2010 em: http://w3.ualg.pt/~acorreia/document/publicacoes/Segmentos%20e%20mercados%20turismo%20golfe_RTD.pdf
- Costa, C., Rocha, G., e Acúrcio, M. (2005). *A entrevista* [Metodologia da Investigação I]. Lisboa: Universidade de Lisboa - Faculdade de Ciências.
- Delgado, M. G. (2009). Las habilidades Interpersonales del Gestor Deportivo: Liderazgo e Comunicación Universidad de Extremadura. *Sebenta do II Seminário Internacional de Gestão do Desporto*, Lagos, Portugal.
- Dias, R., e Moital, M. (2009). Determinantes da Satisfação do Turista de Golfe em Lisboa: uma comparação entre Britânicos e Nórdicos. *III Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste*. Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal
- Dias, T., e Mendonça, T. (2006). *Plano de Negócios – Golfe Montebelo* [Mimeo]. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão, Porto.
- Duarte, J. (2005). *Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Editora Atlas
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de pesquisa*, (115), 139-154.

- Fernandes, D., e Leitão, P. (2010). The Travel Survey in Portugal: gaining efficiency, better coverage, and a better balance between accuracy and timeliness. *10th International Forum of Tourism Statistics*, Lisboa, Portugal.
- Fernandes, S. A. S. (2007). *Sistemas de Informação Geográfica na Gestão de Campos de Golfe – enquadramento teórico e caso de estudo do campo de golfe da Quinta do Lago*. Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Ferreira, L. (2009). *Planeamento Estratégico de Destinos Turísticos*. ISCTE/ CIIC. Cabo Verde.
- Firmino, M. B. (2008). *A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos* [Manual]. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Foley & Lardner LLP (2006). *Foley Golf Industry Outlook Survey*. Acedido a 3 de Março de 2010 em: <http://www.docstoc.com/docs/78900843/Golf-Industry-Marketing-Report>.
- Frederico, E. (2008). O que é o marketing? *Revista Antenna Web.*, 4 (1), pp 1-8.
- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (2007). *Programa Operacional Regional do Algarve 2007 – 2013*. Acedido a 3 de Março de 2010 em: http://www.igfse.pt/upload/docs/gabdoc/2007/01-Jan/PO_Algarve.pdf.
- Garrido, I. (2001). *Modelos Multiorganizacionais no Turismo*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- GlocalNetworks (2006). *Cluster de Turismo e Lazer*. Acedido a 3 de Março de 2010 em: http://www.aicopa.pt/content/estudos_turismo.pdf
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20-29.
- Gosendi, A. (2002). *The Golf economy report*. Acedido a 3 de Março de 2010 em: <http://pt.scribd.com/doc/39009673/Golf-Economic-Report>
- Granzotto, A. J. (2002). *Resumo de estatística básica*. Não publicado
- Hassan, S. & Noordin, A. (2006). *Knowledge Management Model for UUM's Golf Club* [Mimeo]. University Utara Malaysia, Faculty of Information Technology, Sintok, Kedah, Malaysia.

Indicadores de Monitorização e Previsão da Actividade Turística (2011a). Relatório Anual de 2010 – Algarve. Acedido a 23 de Novembro de 2011 em: <http://ciitt.ualg.pt/impactur/historico.asp?nut=15&ano=2010&tipo=3&qual=1389>

Indicadores de Monitorização e Previsão da Actividade Turística (2011). Relatório do 3º trimestre de 2011 – Algarve. Acedido a 28 de Dezembro de 2011 em: <http://ciitt.ualg.pt/impactur/historico.asp?nut=15&ano=2011&tipo=2&qual=1551>

Instituto Nacional de Estatística (2003a). *Anuário estatístico da região do Algarve 2002*. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2003b). *Boletim trimestral de estatística da região do Algarve*. 3º Trimestre de 2003. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2003c). *Viagens turísticas dos residentes*. Ano de 2002. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2007). *Estudo sobre o poder de compra concelhio 2005*. Numero 7. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2010a). *Turismo em Foco 2005 a 2009 – Junho 2010*. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2010b). *Actividade Turística – Outubro 2010*. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2010c). *Actividade Turística – Setembro 2010*. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2010d). *Anuários Estatísticos Regionais 2009*. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2010e). *Conta Satélite do Turismo 2000 – 2010*. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2010f). *Conta satélite do turismo 2000 – 2010*. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2010g). *Turismo em Foco 2005 a 2009 – Dezembro 2010*. Destaque – informação à comunicação social.

Instituto Nacional de Estatística (2011a). *Procura Turística dos Residentes – Janeiro a Setembro de 2010*. Destaque – informação à comunicação social.

- Instituto Nacional de Estatística (2011b). *Retrato Territorial de Portugal 2009 – A expressão territorial dos destinos turísticos, da sustentabilidade demográfica e da produção industrial*. Destaque – informação à comunicação social.
- Instituto Nacional de Estatística (2011c). *Actividade dos transportes (4º trimestre de 2010)*. Destaque – informação à comunicação social.
- Instituto Nacional de Estatística (2011d). *Actividade Turística – Fevereiro 2011*. Destaque – informação à comunicação social.
- Instituto Nacional de Estatística (2011e). *Actividade Turística – Março 2011*. Destaque – informação à comunicação social.
- Instituto Nacional de Estatística (2011f). *Actividade Turística – Julho 2011*. Destaque – informação à comunicação social.
- Instituto Nacional de Estatística (2011g). *Actividade Turística – Agosto 2011*. Destaque – informação à comunicação social.
- Instituto Nacional de Estatística (2011h). *Actividade Turística – Dezembro 2011*. Destaque – informação à comunicação social.
- Instituto Nacional de Estatística (2011i). *Turismo em Foco – Dezembro 2010*. Actividade Turística Nacional no Contexto Europeu. Período 2005 a 2009. Destaque – informação à comunicação social.
- Instituto para a Qualidade na Formação, I. P. (2005). *O Turismo em Portugal*. Lisboa: Autor.
- Janeira, A. L. (1972). A técnica da análise de conteúdo nas ciências sociais: natureza e aplicações. *Revista de Análise Social*, 2 (9), 370-399.
- Jorge, J. P., e Monteiro, C. (2011). Competitive choice dimensions of golf destinations: a multivariate perceptual mapping analysis. *European Journal of Tourism Hospitality and Recreation*, 2 (3), 29-54.
- Jozawa, A. (2008). *The 2005 Golf economy report*. Acedido a 8 de Março de 2010 em: <http://www.cmaa.org/uploadedFiles/Member/Legislative/2005GolfEconomyReport.pdf>
- Jung, C. F. (2003). *Metodologia Científica*. Acedido a 11 de Outubro de 2011 em: <http://www.geologia.ufpr.br/graduacao/metodologia/metodologiajung.pdf>

- Junior, T. P. (2008). Problema, Questões de Pesquisa e Hipóteses de Pesquisa. Acedido a 20 de Dezembro de 2011 em: http://www.cefetes.br/pse/pos_producao/disciplinas_new/pos_producao_01/aulas/metodologia_da_pesquisa_aula_06.pdf
- Kim, D., & Choi, S. (2011). Establishment of a Standard Model for the Assessment of Local Tourism Competitiveness – sustainable and competitive tourism. *10th International Forum of Tourism Statistics*, Lisboa, Portugal
- KPMG (2008a). *Golf Benchmark Survey 2008 - Rounds and Revenues in Europe, Middle East and Africa*, Budapest. Acedido a 3 de Março de 2010 em: <https://static.golfbusinesscommunity.com/media/3/2/8/328.pdf>
- KPMG (2008b). *The Value of Golf to Europe, Middle East and Africa – A study on the golf economy*. Budapest. Acedido a 3 de Março de 2010 em: <http://static.golfbusinesscommunity.com/media/1/6/9/169.pdf>
- KPMG (2010a). *Golf and the economic downturn – A survey of golf course owners and operators in Europe, Middle East and Africa*. Budapest. Acedido em 28 de Março, 2010, em: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Golf-and-the-economic-downturn.pdf>
- KPMG (2010b). *Golf Participation in Europe*. Budapest. Acedido a 4 de Março de 2010 em: <http://static.golfbusinesscommunity.com/media/1/2/1/1/1211.pdf>
- KPMG (2010c). *Golf Benchmark Survey 2007 – regional report: benchmarks indicators and performance of golf course in Western Europe and in the South – east Mediterranean region*. Budapest. Acedido a 28 de Março de 2010 em: <http://static.golfbusinesscommunity.com/media/1/8/6/186.pdf>
- Lakatos, E. M., & Marcorini, M. A. (1996). *Técnicas de pesquisa* (3^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Lambert, D. M., Knemeyer, A. M., & Gardner, J. T. (2004). Supply Chain Partnerships Model Validation and Implementation. *Journal of Business Logistics* 25 (2), 21-42.
- Lee, A. (2008). Case Study: a Business Model for the Country Club of Mendon. Allied Academies International Conference. *Proceedings of the Academy of Entrepreneurship*, 14 (2), 24-28.
- Mahtesian, C. (1997). Revenue in the Rough. *Governing*, October, pp. 42-44.
- Malpezzi, S. (1999). *The Market for Golf*. Center for Urban Land Economics Research [Manual]. Madison: University of Wisconsin.

- Manzini, E. J. (2004). *Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros*. São Paulo: Ed. Marília.
- Martins, R. F., e Turrioni, J. B. (2002). Análise SWOT e Balanced Scorecard: uma abordagem sistêmica e holística para formulação da estratégia. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, Paraná, Brasil.
- Martins, V. (2006). *Avaliação do valor educativo de um software de elaboração de partituras: um estudo de caso com o programa finale no 1º ciclo*. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Martins, V. M. (2004). *O Golfe no Algarve – Diagnóstico e Áreas Problema. Vol 1*. Universidade do Algarve, Faro.
- Martins, V. M.; e Videira, N. (2004). *O Golfe no Algarve – Análise das Incidências Ambientais*. Universidade do Algarve - Faculdade de Ciências do Mar e do Ambiente, Faro.
- Massieu, A. (2010). Positioning Tourism in Economic Policy – evidence and some proposals. *10th International Forum of Tourism Statistics*, Lisboa, Portugal.
- Massukado, M. S. (2005). *Recursos organizacionais e recursos turísticos na gestão pública do turismo: os casos de Curitiba e Foz de Iguaçu*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Paraná, Brasil.
- Melissa, L. (2008). 2008 Economic Impact Report. Club Managers Association of America. Acedido a 27 de Abril de 2011 em: <http://www.cmaa.org/uploadedfiles/surveys/2008%20economic%20impact%20report.pdf>
- Melvin, P., & McCornick, R. (2001). On the demand and supply of Golf. *Golf Magazine*, 1-25. Acedido a 15 de Abril de 2010 em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:yxrnl2eDTgJ:sixmile.clemson.edu/researchtopics/golf.pdf>
- Minayo, M. C. S. (1996). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade* (6ª ed.). Petrópolis: Ed. Vozes.
- Ministério da Economia e da Inovação (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Acedido a 23 de Janeiro de 2010 em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf>

- Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento (2011). Plano Estratégico Nacional do Turismo. Propostas para a revisão no horizonte de 2015 – Versão 2.0. Acedido a 27 de Abril de 2011 em: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT_Revis%C3%A3o.pdf
- National Golf Foundation (2010). National Round Report 2009. National Golf Foundation, PGA, Golf Datatech, Florida. Acedido em 3 de Abril, 2011, em: <http://secure.ngf.org/cgi/catalogsearchdetail.asp?ITEMNUMBER=rounds2009>
- Neoturis – Consultoria em Turismo (2006). *Golfe e Turismo Residencial – rumo à qualificação e competitividade*. Acedido a 14 de Abril de 2010 em: <http://www.thebestgreensofportugal.com/pdf/Golfe%20Turismo%20Regional.pdf>
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *Cadernos de pesquisas em administração*, 1 (3), 1-5.
- Oliveira, E., Ens, R. T., Andrade, D. B. S., e Mussis, C. R. (2003). Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. *Revista Diálogo Educacional*, 4 (9), 11-17.
- Pereira, M. (2010). *Caracterização Geral da Oferta de Golfe em Portugal*. Direcção de Qualificação da Oferta. Acedido a 14 de Maio de 2011 em: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ProdutoseDestinos/Documents/Doc2_CaracterizacaoGolfePortugal.pdf
- Perna, F. (2009). *Políticas Económicas e de Financiamento - sessão nº 4* [Disciplina de Políticas Económicas e de Financiamento]. Mestrado em Gestão e Manutenção de Campos de Golfe. Faro: Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.
- Pinto, L. (2004). As Potencialidades do Algarve + Oportunidades de Mercado = Negócio. *ILM e-review*.
- Pinto, M. P. T. (2007). *Contributo dos sistemas de gestão de conhecimento na medição do capital intelectual: proposta de modelo*. Tese de doutoramento, Universidade Portucalense, Porto, Portugal.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), pp. 77-90.
- Quaresma, L. (2008). *Golfe e Qualidade de serviços. Modelo conceptual de avaliação da qualidade de serviços de golfe em Portugal*. Tese de doutoramento. Universidade

- de Trás-os-Montes e Alto Douro, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Vila Real, Portugal.
- Rao, M. P. (2004). *Performance Evaluation of a Golf Course Using the PPP Model* [Mimeo]. The University of Texas Pan American, College of Business Administration. Edinburgh, Escócia.
- Riestra, F. A. (2009). El futuro del golf en España. Aymerich Golf Managment. *Sebenta do II Seminário Internacional de Gestão do Desporto*. Lagos, Portugal.
- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia científica*. Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC), Instituto Superior de Tecnologias, Paracambi, Rio de Janeiro.
- Roquette, J. (2009). Academia de golfe do Estádio Universitário de Lisboa. *Revista do Estádio Universitário de Lisboa*, 1 (2), pp. 5-7.
- Sampieri, R., Collado, C., e Lucio, P. (2006). Metodologia de Pesquisa. Formulação do Problema: objetivos, questões de pesquisa e justificativa do estudo (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Santiago, M. P. (2008). *Gestão de Marketing*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Santos, C. (2007). *Identificando Clusters. Uma proposta metodológica com aplicação empírica ao sector do turismo*. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal.
- Santos, C. J. G. (2009). *Metodologia científica* [Disciplina de Metodologia Científica]. Belo Horizonte: Universidade do Estado de Minas Gerais – Faculdade Pitágoras.
- Santos, J (2005). *Work paper sobre a análise SWOT* [Mimeo]. Instituto Superior Politécnico Gaya, Vila Nova de Gaia.
- Santos, L., e Ponte, J. P. (2002). A prática l ctiva como actividade de resolução de problemas: um estudo com três professores do ensino secundário. *Revista Quadrante*, 11 (2), 29-54.
- Selltiz, C. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (2ª ed.). São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, Lda.
- Silveira, J. V. (2005). *Estratégias de segmentação de mercado no agronegócio: o caso da inserção da soja transgênica no estado do Paraná*. Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, Brasil.

- Skidmore, D. (2008). *Economic Inclusion in the golf industry*. Acedido em 5 Maio, 2010, em: <http://www.nationaldiversitysolutions.com/pdf/National-Diversity-Solutions-Case-Study-Economic-Inclusion-in-the-Golf-Industry.pdf>
- Snell, Lisa (1999). *Getting Greens Back in the Black: Golf Course Privatization Trends and Practices*. Acedido a 20 de Maio de 2010 em: <http://reason.org/files/4dc95a436314b48a83dc22aede430a63.pdf>
- Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- Sousa, T. (2008). *Estratégia de Marketing como instrumento de competitividade na pequena empresa*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, Portugal.
- Tavares, A. P. (2007). *O modelo MEDE como ferramenta de gestão de eventos desportivos*. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto, Faculdade de Desporto, Porto, Portugal.
- Turismo de Portugal (2006a). *O Sector do Turismo no Algarve*. Acedido a 13 de Abril de 2010 em: <http://biblioteca.turismoalgarve.pt/multimedia/associa/0024.pdf>
- Turismo de Portugal (2006b) 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal – Golfe. Acedido a 13 de Abril de 2010 em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Golfe.pdf>
- Turismo do Algarve E. R. (2009). *Análise da conjuntura turística*. Faro: [s.n.].
- Universidade do Algarve (2004a). *O Golfe no Algarve – Diagnóstico e Áreas Problema*. Acedido a 16 de Abril de 2010 em: <http://w3.ualg.pt/~acorreia/document/projectos/Oferta.pdf>.
- Universidade do Algarve (2004b). *O Golfe no Algarve – Cenários de Desenvolvimento*. Volume 2. Faro: [s.n.].
- Universidade do Algarve (2004c). *O Golfe no Algarve – Oferta de Golfe no Algarve*. Faculdade de Economia. Faro: [s.n.].
- Universidade do Algarve (2007). *Plano Regional de Inovação do Algarve*. Faro: [s.n.].
- Universidade do Algarve (2009). *Guia para Elaboração de Dissertações de Mestrado (2º Ciclos)*. Faculdade de Economia. Faro: [s.n.].

World Tourism Organization (2011). *Tourism Highlights – 2011 edition*. Acedido a 19 de Outubro de 2011 em: http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr_3.pdf

Zhing, J., & Brandt, C. Ø. (2010). Regional Environmental Impact of Tourism – Linking the regional tourism satellite accounts within the Danish regional model frame work. *10th International Forum of Tourism Statistics*, Lisboa, Portugal.